Harvard Business Review
哈佛商业评论

什么样的工作，算是好工作？





浙江出版联合集团
浙版数媒



Harvard Business Review
哈佛商业评论

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

Harvard Business Review
哈佛商业评论

什么样的工作，算是好工作？







浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

总目录

“好工作”战略（《哈佛商业评论》2018年第2期）

“奉献疲劳”（《哈佛商业评论》2017年第4期）

改进全时工作（《哈佛商业评论》2016年第6期）

为何要提升员工的幸福感（《哈佛商业评论》增刊）

工作生活双全法则（《哈佛商业评论》增刊）

戒掉你的“工作瘾”（《哈佛商业评论》增刊）

工作机会越多越好？未必！（《哈佛商业评论》增刊）

跳槽，不是换份工作那么简单（《哈佛商业评论》增刊）

hbrchina.org FEBRUARY 2018

Harvard Business Review
哈佛商业评论

072. 科技
真实世界中的人工智能

098. 沟通
让合同“说人话”

125. 自管理
领导者魅力教程

财经



HBR独家中文授权
2018年2月出版



“好工作”战略

THE GOOD JOBS SOLUTION

高薪和更好的晋升空间，不仅对员工有利，对公司本身也有极大益处。但并非所有公司都能成为“好工作”公司。

P.042



人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2018年第2期：“好工作”战略

《哈佛商业评论》中文版 出品

hbrchina.org FEBRUARY 2018

Harvard Business Review
哈佛商业评论

072. 科技
真实世界中的人工智能

098. 沟通
让合同"说人话"

125. 自管理
领导者魅力教程

财经



HBR独家中文授权
2018年2月出版



"好工作"战略

THE GOOD JOBS SOLUTION

高薪和更好的晋升空间，不仅对员工有利，对公司本身也有极大益处。但并非所有公司都能成为"好工作"公司。

P.042



人民币50元 港币80元



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2018年第2期

致读者

做“好工作”公司

主创者

hbrchina.org

没有深度思考，你就只是一名“低品质勤奋者”

博　客

请谨慎对待已过度使用的谈判策略

在公司感觉不被重视，怎么办？

欲改变员工，先创造有助于改变的环境

众　说

管理者的AR指南

变革计划败在哪？

“数据并非万能”

抢鲜读

敏捷不再是科技专用词

专栏

科技创新需要有耐心的钱

前　沿

前沿　新兴市场的合作难题

研究控　内幕交易不用钱

全球化　东西方“对不起”的含义有别

数据控　19%地位高者以为自己受欢迎

金融　短期主义不是投资者的错

奇思辩　赠品促销可能适得其反

实战复盘

英美资源集团前CEO：强化安全意识

聚光灯
创造更多“好工作”
提供好工作的理由
创建好工作公司指导手册
是时候把更多工作变成好工作了
萨拉·卡洛克：打卡上班：做一份差劲工作的感受
沃尔玛美国公司**CEO**高福澜：做正确的事
好工作战略可借鉴丰田生产系统

特别策划
MorriSofa慕容沙发：以“时尚 ＋ 智能”引领行业发展

特　写
真实世界中的人工智能
21世纪的蓝领工作
消除贫困的终极解决方案：包容性 增长战略
让合同“说人话”

特别报道
凝望技术的“深渊”
哈尔·格雷格森：提问是未来最重要的领导力技巧
唐·塔斯考特：颠覆未来的区块链技术

洞　见
谋变：消费品与零售企业价值创造与转型

特别报道
京东如何让老字号重塑时代光芒

经　验
自管理　领导者魅力教程
案例研究　当核心高管之间发生冲突
——专家意见一

——专家意见二
——hbr.org 社区网友评论

特别策划
重大挑战呼唤“天下”责任感

杂谈
找到你的“神级状态”

跨界人生
美国海军上将迈克·马伦：与关键人物建立关系

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

做“好工作”公司



寒冬腊月，北风凛冽

压低员工薪酬，看似一笔不错的买卖。在没有更多的固定成本支出的情况下，员工薪酬的降低会让公司有更多的利润空间，这在服务性行业体现得尤为明显。

但这种“常识”已经过时。原因是市场饱和，公司既有业务须加速增长，实体企业和电商都在激化市场竞争，公司必须给出更有信服力的理由，说服顾客购买自己的产品。这些任务主要由一线员工完成。但如果薪酬过低，将会导致员工流失率居高不下，这将最终使得公司的利润受损，甚至殃及生存。

正是看到这些问题，过去三年里，沃尔玛、麦当劳、GAP、安泰保险（Aetna）等大型公司已经提高一线员工薪酬待遇。沃尔玛正加大对培训的投入并精简运营流程，帮助店员提高生产率。GAP尝试采用较为固定的排班表。安泰保险给呼叫中心代表更多自主决定权，让他们根据

具体情况满足顾客需求。

泽伊内普·托恩是麻省理工学院斯隆管理学院兼职副教授，也是好工作研究所联合创始人。2012年，托恩在其发表于《哈佛商业评论》的文章中就提出了“好工作战略”（GJS）的概念，好工作的具体定义是：薪酬高、工作时间固定、提供足够培训以及发展机会。文章发表后，托恩与多个领域的零售商、呼叫中心和其他服务类企业合作，对GJS进行进一步研究，结果表明，GJS不仅是个好想法，而且确实有效。

此次《聚光灯》栏目的两篇主要文章就是托恩的最新研究成果。在第一篇文章中，托恩主要分享了企业如何确认向“好工作”公司转型的过程中能够获益，其中，托恩特别分享了一个重要经验，那就是GJS是个系统，该系统包括：从雇用、培训、薪酬、高绩效标准和有效职业发展路径这几个维度投资人才；以及四个运营选择，即集中和精简、标准化和赋权、交叉培训以及宽松式管理。

在第二篇文章中，托恩主要给出了向“好工作”公司转型的具体步骤。托恩特别指出，在转型前，公司领导者必须要有耐心并要容忍短期内的业绩下滑。

在本期《聚光灯》中，还有一篇重要的专访，那就是沃尔玛美国公司CEO高福澜讲述其在“好工作”公司转型过程中的心得体会。

我们衷心希望，本期《聚光灯》能对您所在的公司有所帮助。最后，预祝各位读者新春愉快，狗年大吉！



丹尼斯·坎贝尔（**Dennis Campbell**）年轻时当过银行柜员，上司不懂一线员工的实际工作就乱指挥。这段经历促使他关注“对员工授权”，认为这样做会对客户满意度和公司业绩产生很大的影响。在文章里，他跟约翰·凯斯（John Case）、比尔·弗奇（Bill Fotsch）两位作者一同阐述了如何创造“优质职位”，使员工发挥潜力，让员工获得所有权、责任和能力，而不只是一份工作。



柯欣雅（**Cynthia Carroll**）是英美资源集团前CEO，在2007年就任CEO时，面临很多挑战。最大的挑战是安全问题，在她就任CEO之前的五年，英美资源集团共有近200名矿工在工作中死亡。当时许多管理者认为，采矿是一项有风险的活动，出现人员伤亡不可避免。柯欣雅不赞同这种观点，决定采取公开立场，致力于创造更安全的工作环境。



没有深度思考，你就只是一名“低品质勤奋者”

培养深度思考的习惯，既能让领导者将精力充分利用于应对日趋复杂的挑战上，员工也能从信息过载的破坏性影响中解放出来。

波士顿咨询集团纽约办事处的高级合伙人兼董事总经理
马丁·里夫斯诺拉｜文

如何打出全垒打

你适合加入初创公司吗？

杰弗里·巴思冈｜文

别让员工“偷走”公司的“时间资产”

迈克尔·曼金斯｜文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

AR如何运作？

增强现实技术（AR）首先要求设备配有摄像头，如智能手机、平板电脑和智能眼镜等。然后设备上须安装AR软件。当用户开启设备，看向某一物体时，软件可以通过机械视觉技术分析视频流，对物体进行识别。

创始人别走太远

一些初创公司CEO权力太大，危害也可能大，解决方法是：

给创始人配备经验丰富的首席运营官和董事，鼓励VC限制对创始人持有股票表决控制权的公司的投资。

医疗领域亟待IT改革

长久以来，中美两国都面临类似的医疗领域难题：医疗成本和质量并没有显著降低和改进，而且该领域的生产率增幅依然落后于其他行业。而本文提及的IT系统使得这一难题终于能够得到有效解决，作者提及的诸多实践值得借鉴。

随时关注

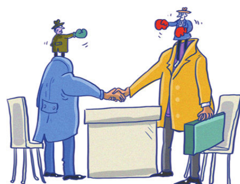
读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

请谨慎对待已过度使用的谈判策略

杰·休林（Jay A. Hewlin）| 文
时青靖 | 编辑



职业谈判家和研究人员将BATNA（达成谈判协议的最佳替代方案或“离开”的结果）作为谈判者相对权力的主要依据。然而，即便是将最佳替代方案作为筹码也难以让人高枕无忧。

人们在谈判中的相对权力是使用相关资源影响他人局势的一种能力；而BATNA在这一方面的作用或重如泰山，或轻如鸿毛。设想一下，如果一名谈判者认为自己有非常强大的替代方案，但却发现对方的替代方案相对来说更强大，其所面临的挑战可想而知。这种不对称的BATNA可能会以多种不同的方式出现（例如无BATNA对比强势BATNA，或者在某些交易中，双方的动机完全不一致）。在这些情况下，谈判者从BATNA中获得的权力基本上是毫无意义的，而基于这一权力的任何相关策略亦是如此。

BATNA能够为谈判者设立最低或最高门槛，而超过这一界限之后，与特定谈判者所谈判的交易将毫无价值可言。总的来说，BATNA是应对不利协议的防御工事，其初衷并非是为了帮助建立关系，探查或提升创造力和合作。然而，大多数研究员和执业人员都将其视为必要元素，它

们有助于人们达成其经常追求，但鲜有成功的最优或“高效”的协议。谈判者可采取实用的步骤制定更有建设性的方案，以实现谈判综合潜力的最大化：

在思考替代方案的同时，我们不妨想想相互依赖度。了解对方需要自己产品的原因和程度是获得相对权力的核心所在，他越是需要你和/或你的产品或服务，那么你的权力就越大，反之亦然。如果你和对方都专注于相互依赖度所提供的权力，那么双方都将从谈判中获益。相互依赖度指的是A方依赖B方以及B方依赖A方的和/或平均值。相互依赖度与权力有着直接的关系，而且存在于每一个谈判之中。

专注于相互依赖度的举措能够让谈判双方把精力放在询问和探查方面，并把双方的对话从“我能够从最佳替代方案中得到多少收益？”转变为“我能通过哪些方式来按照对方的需求展现公司对于对方的价值？”

这也正是约翰·瑟图斯（John Settles）（一家新近设立的专注于可持续发展公司的联合所有者）在向当地校区宣传其公司时所采取的方法。约翰并不认识买家，他的业务是全新的，而且他的可查记录也是十分有限。他的竞争对手包括规模更大，更知名的公司，而像此类替代方案都是毫不相关的。约翰正确地询问了一些探查性的问题，并借此发现了自己公司的独特优势：能满足该地区的直接需求。同时，他还设计了一个多层次的计划，加深了买家对其公司服务的兴趣和需求。约翰随后又提到了双方在需求重叠区域可以共同获益的方式。通过双方的努力，这两家公司达成了一个更好的交易。该交易所提供的潜在收益率比双方最初会面时探讨的目标高出了25%。

在交流中寻找自己的权力，而不是关注自己的感受。人们通常会听到以下内容：“当我觉得在谈判中拥有更大的权力时，我就能够在谈判中发挥得更好。然而，当情况发生逆转时，我的发挥就会变差。”很少有研究去探讨谈判者的权力认知问题以及这些认知对结果的影响，但它们所提供的一些证据表明，谈判者对其权力的认知与他们参与全面谈判的程度之间是正相关的。

因感受而波动的这种权力所面临的挑战在于，这类权力通常会使谈判者以价值为导向，并在使用权力时带有更明显的机会主义倾向，同时会让另一方感觉自己的利益未能得到对方的重视。另一方面，这种感受

分析会让谈判者感到不安，并滋生犹豫和不够自信的情绪。谈判中的权力并非来源于谈判者对于自身价值的有限主观认识，而是来源于客观事实，即与对方需求相关的自身价值。这与对权力的感受无关。

在这里，专注于相互依赖度依然是十分有帮助的。在职位权力（或职责权力）和BATNA权力缺失的情况下，此举将提供更大的心理权力。例如，多名本科生和研究生均分享了其充满挑战的就业和升职谈判历程，他们的BATNA要么很弱，要么没有，而且他们认为雇主的地位更加强势。但他们并没有感到力不从心，因为他们将公司的不同需求与自身技能相结合，并专注于由此而带来的权力。他们战略性地围绕自己入职或升职可实现的互利价值来进行谈判。结果表明，其薪资增长了10%-30%，并斩获了更多的分红、更好的职务和更长的休假时间。此外，招聘经理通常会十分赞赏这些坚定而又自信的候选者。聘请那些能够通过礼貌、巧妙、有说服力的手段来争取自己心目中应得职务的候选者，会让他们感到更加自信。

专注于学习，而不是购买或兜售。谈判时应注意的三个问题是：尽可能地去了解你的谈判对手；尽可能地去了解你所应对的机构；尽可能地查明对方的状况。

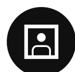
这个人是谁？他们在这个行业工作了多久？他们为这家机构工作了多久？他/她在机构中获得过什么奖励？这个项目对于这个人或机构来说是个大项目还是一个相对来说没有重要意义的小项目？相关的问题：这是家什么机构？经营了多长时间？这家机构对其市场是如何定义的，如果是非政府组织或政府机构，它的中心目标是什么？它目前在市场上是什么地位，该机构在近期或者长期希望在市场上达到什么样的战略地位？一开始，你应该问一些宽泛的问题。咄咄逼人并不是什么好主意，尤其是在对方并没有意愿回答过多的问题的情况下。随着谈判的深入，你可以转移到更加具体的问题上。记住，我们知道对方需要你的产品或服务，但是为什么需要？你如何满足对方的需求，并让对方在经济上更加依赖于你的公司或产品？

将未知的事情视为隐藏的潜在机会，而不是令人恐惧的雷区。谈判通常是赢在准备上，而不是谈判。对市场、人员和机构进行调查，但切勿受限于这些信息。你所获得的信息仅代表了某些可能性，并不是全

部。

在准备过程中，将谈判中的未知因素视为潜在机遇是最难克服的心理障碍。关键问题在于："还有哪些信息是我需要掌握的，但我却并不掌握？"尽管信息不对称可能是谈判中最令人不安的因素，但也是这一过程中最有意思的事情。这是因为，这一信息的发现能够为双方提供打造创意解决方案的机会。当恐惧导致谈判者隐藏信息时，这名谈判者（可能对方亦是如此）是在妨碍而不是促成交易达成。因此，不要将所有的准备时间全花在如何达成交易上，而是要花时间去思考，然后发现那些在询问之后有助于打开新思路的问题。

就谈判的本质而言，它需要妥协。这意味着在谈判桌上并不存在绝对的权力。每一名谈判者都有一定的权力，而且总是存在一定的相互依赖性。因此，切勿因过度关注于替代权力依据而荒废了主要的权力依据。如果人们未能实现当前的交易，你的BATNA能够帮助你发现可能的解决方案。然而，它并不能揭示交易的所有可能性。只有你和对方在谈判桌上进行合作，才能打造超越BATNA，甚至完全摆脱谈判限制的方案。



杰·休林是一位律师和咨询师，专注于劳工法、领导力、合同谈判和冲突解决。他也是麦吉尔大学（McGill University）德索特管理学院的讲师，负责教授管理谈判和冲突管理课程。

在公司感觉不被重视，怎么办？

瑞贝卡·奈特（Rebecca Knight）| 文
时青靖 | 编辑



如果你的努力不被重视，辛苦工作将毫无乐趣可言。如何在不自我吹嘘的前提下彰显成就？感到怀才不遇时，要找谁谈谈？如果情况没有改善，应该忍耐多久？

专家怎么说？

“在工作场所无人问津的感觉糟糕透顶，”安妮·麦基(Annie McKee)说，她是《如何快乐工作》(How to Be Happy at Work)一书的作者，“我们每个人都希望自己的努力得到赏识，所以，当你的同事没有注意到(你的贡献)时，你会感觉缺少归属感。”自然而然地，你也可能开始为潜在职业发展而忧心忡忡。“自我怀疑开始蔓延，你会想，‘如果没人注意到我在做什么，我怎么成功？’”但你并非无力改变现状，《哈佛职场政治商业指南》(HBR Guide to Office Politics)的作者凯伦·狄龙(Karen Dillon)说，“有很多方法可以确保人们理解和了解你所做的事情，”关键是“找对一种方法，巧妙地表达自己的观点”。

现实点

在采取任何行动之前，问问自己“期望从老板、同事、同行和客户”那里得到赞赏的想法是否可行，麦基说，“人人都很忙，反馈可能没

有你想要的那么多，”但在公司范围内，这种要求应该是合理的。“你是在和人打交道，”狄龙补充道，“即使你抱有良好意愿，同事和经理也可能会忽略你，认为你的表现理所当然。”当你感觉不被赏识时，她建议你对最近的成绩做一下“个人测试”。问问自己，“我的工作与众不同吗？是不是超过了同事？”重要的是，“如果我要求得到奖赏，是否听起来像个傻瓜？”如果你不确定的话，可以从“年龄稍长一点的同事”或你非常敬重的同行那里寻求意见。

跟老板聊聊

如果你的成绩优于标准却不为人知，就需要设法跟你的老板谈一谈，麦基说。当然，有些经理待人亲和一些，有些则不然。“一般情况下，老板不会关注下属的需求。”如果你的老板恰恰属于这一类，请记住，“你不可能改变老板，但可以向他暗示，你希望就自己的业绩表现与他进行更多对话，”麦基指出，“如果你的老板人不错，他可能会听取你的建议。”当然，你的说辞要巧妙一些，“不要说，‘我想得到更多赏识。’”相反，麦基建议你试着说，“我想谈谈过去三个月的工作，了解自己有哪些优势，以及存在哪些不足之处。”狄龙说，提前准备几个具体例子。她建议你列出最近取得的成绩，让你的老板回想起你良好工作表现。她说：“大多数经理都乐于拥有这份清单。”

增加团队的存在感

狄龙说，如果你在管理一个团队，也需要寻找方法来向团队中的其他人解释正在做的工作，以及它的价值。“在我们繁忙的日常生活中，老板和同事可能不知道”你工作的具体细节。她建议你让经理留出一点时间“谈谈你的团队，它的目标是什么，如何使它变得更好”。麦基还建议采用更巧妙的方式让人们留意团队的日常工作。在制作演讲或报告文案之前，要清楚表明是哪些人取得的成就。“在展示工作成果时，确保每个人的名字都会出现。”她说。你要让经理以外的人也看到你们团队的贡献。有了成绩，记得要让更多的人知道，而不是暗自欢喜。不要害怕对外展示自己的领导能力。“有时候，在你努力去包容并保持低调时，你就错过了一个机会。”狄龙解释说。她认为，女性比男性更倾向于这样做。“在‘我完成了某某工作’‘我很感激获得的支持’等句子中使用‘我’这个字，是没问题的。”

肯定他人的贡献

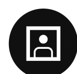
麦基指出，当你想让自己的工作被人重视时，反而更应该采取的做法是“赞美和欣赏他人”。“充当‘报喜鸟’，可以让你成为组织文化中变革的见证者。”她补充说，通常会获得的“回报是对方将对你产生好感”。如果你的上司不是一个愿意做出正面反馈的人，那么，跟你的团队谈谈，“怎样做才能互相支持，”并在团队中营造乐观情绪。“鉴于企业发展的速度，我们所生产的成果很快就会成为过去时，或被视而不见。”麦基说。她建议，在你的团队中形成一种惯例，每当一位同事做出了重要贡献，或完成了一件工作，“每个人都要停下手上的工作，为他/她喝彩。”但要适可而止，“得意忘形会让感谢变味，” 狄龙提醒道，“运用你的判断力，问一问‘谁付出了额外努力，应该得到更多认可？’”

证明自己

狄龙说，虽然自己的工作受到赏识和重视是件好事，但你不能指望所有“动力来自表扬、荣誉和公开感激”。内在的激励作用更为强大。“你需要努力寻找工作本身的意义。”麦基说道。她的观点是：“在职业生涯中，最终，你必须摆脱对外部认可的依赖。”她说：“真正的满足来自内心。”麦基建议你经常自我激励，“试着在每一周结束时抽出时间来思考哪些事情进展顺利，哪些事情进展不太理想。”这是一种很有用的练习，既可以让你知道自己擅长做什么，也能让你知道为什么要做这些事。“小心不要陷入缺陷模式，一错再错，”她补充说，“而要从一个胜利走向另一个胜利。”

考虑离职

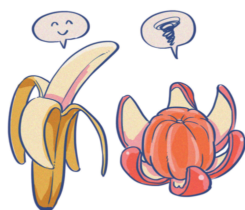
在公司里，如果你一直感觉英雄无用武之地，可能预示着这里对你来说不合适。“因为许多原因，我们无法从事一些称心如意的工作。”麦基说。也许你需要经验，也许你无法离开，因为你要为配偶或伴侣着想，不得不待在某个地方。但是，如果你试图让工作更有效、更有成就感，那么，没有别的办法，也许是时候去寻找新工作了。



瑞贝卡·奈特是在波士顿的一位自由撰稿人，卫斯理大学讲师，其作品发表在《纽约时报》《今日美国》和《金融时报》上。

欲改变员工，先创造有助于改变的环境

塔尼亚·露娜（Tania Luna）
乔丹·科恩（Jordan Cohen）| 文
时青靖 | 编辑



早上9点，在公司纽约办公室，一名雇员（乔丹）前往第五层的厨房去拿免费水果——Weight Watchers为雇员提供的健康福利。在抵达厨房后，他又看到了熟悉的一幕：香蕉没了，只有橙子。当其他满怀希望的雇员来到厨房发现香蕉已经被拿光时，他们也不会去拿免费的橙子，而是默默地走开。这些人都怎么了？难道Weight Watchers弥漫着憎恨橙子的亚文化吗？

事实并非如此。另外一名雇员（塔尼亚）在全美数百家公司观察到了类似的现象。我们已将其视为香蕉原则：人们总是会先拿香蕉，最后才会选橙子。这并不是水果本身的问题。心理学家会说，这是人类的天性，而设计师会说，这与易用性有关。

这并不是说香蕉在客观上的味道比橙子更可口。它们之所以受到了不同的待遇，理由只有一个：哪个更容易剥。（是的，你可以说香蕉在这一方面更有吸引力。）

让我们看看香蕉原则在其他环境中的应用。试想一下，目前你正在主导公司的一项动议，需要在年底之前将跨团队合作效率提升30%。如何实现这一目标？仅口头宣传开展合作是不够的，而是得另辟蹊径。

让我们通过另一种现象来看待这一问题，譬如摩擦。摩擦能够降低前进的速度。大多数火车会在轨道上涂抹油脂来减少摩擦。全球最快的火车，例如中国217.5英里/时的子弹头，使用磁力将列车悬浮在轨道上面。让我们想想，雇员在工作中是否也会遇到类似的情况？哪些积极的行为会因为小障碍而受到打击？哪些坏习惯容易在公司蔓延？如何在公司引入摩擦力，从而让有害的行为难以萌芽？如何减少公司中存在的摩擦力，从而让积极的行为能够在公司中如鱼得水，而不是寸步难行？

一个世纪前，哲学家吉尧姆·费列罗（Guillaume Ferrero）提出，人类社会的运行奉行最省力法则（Principle of Least Effort）：如果有多条道路可选，人们会选择最好走的道路。最近，哈佛大学心理学家肖恩·安珂（Shawn Anchor）认为，我们在行事时会选择在开始后能够节省20秒时间的行事方式。（我们忍不住将剥香蕉的时间与剥橙子的时间进行了对比，结果两者之间的时间差刚好接近20秒。）

以下是香蕉原则在线上艺术和设计市场1stdibs中的典型应用案例。1stdibs公司有着热情好客的文化，但是与很多高增长型公司一样，新雇员未能得到老雇员的足够重视。摩擦力（原因）何在？人们很难认出哪些是新人，而且也难以记住这些新人需要一些额外的关照。因此，1stdibs人力团队决定为每位新雇员发放一个气球，上面写着“在1stdibs的第一天”。这个气球漂浮在新人办公桌上方，默默地提醒着所有员工向新人介绍自己并为其提供支持。

我们合作过的一家咨询公司使用香蕉原则来促进跨团队合作。无缝互动之间存在着什么样的摩擦力呢？其实就是门和腿的问题。是的，走到某人的办公室，然后打开门并不费劲，但对于这家公司来说，连这点小事都是一件了不得的事情。为了克服这种摩擦力，公司为跨部门团队划分了中间地带。为此，大部分工作场所都设有封闭的会议室，但预订会议室需要时间和精力，而且其可用的时间难以满足不同部门的需求。因此，这家咨询公司设置了多个可供雇员随意使用的无门空间。然后，他们还更进一步，预订了带有轮子的椅子和桌子，以便轻松地调整桌椅的方位，无须用力地拖拽。

即便你无意去重新设计办公室，但也应该考虑如何通过重新组合办公空间来促成目标行为。希望某些人能够与他人更多地交流？让他们坐

在相近的位置，或者为他们提供共用的空间。希望雇员更多地进行思考？在每个房间搭起白色写字板，或在每个房间放置大量的易事贴。希望鼓励雇员提供更多的反馈？打造私人对话空间，或分发当地咖啡馆的礼品券。希望雇员更多地重复利用物品？在办公室的不同角落放置大箱子。

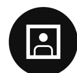
然而，如果你的目标是叫停或减少这种行为，该怎么办？如果是这样，你就应该从橙子而不是香蕉那边取经。也就是引入更多的摩擦力。例如，如果你不喜欢青少年在你公司周边闲逛，你可以对他们训话或设置警示性标语，但是这些策略对于处于叛逆期的青少年来说很难奏效。如果要用香蕉原则解决这一问题，我们可以让这些游荡青年难以在此处获得愉悦的体验。伦敦的两条地下通道便采取了这一举措，这两条通道曾饱受青少年游荡这一危险问题的困扰，人们在通道内安装了粉色灯光，立即吓走了在这里游荡的青少年。为什么会如此奏效？因为粉色灯光会凸显脸上的粉刺。

香蕉原则在小范围内同样奏效。例如，网站建造公司Squarespace希望在雇员培训期间减少一心二用的现象。他们深知，“无手机”政策并不适用于其视科技如命的雇员。因此，人力团队在员工和其手机之间引入了摩擦。他们在每个会议室放置了一箱子小玩具，从风车到螺旋弹簧，以分散员工对其手机的注意力。如今，雇员们在培训期间都在摆弄玩具，而不是翻看手机。这听起来似乎有悖常理，但这些玩具的运用让培训课程更加有效。

我们看到，很多公司在敞开式工作环境中使用头戴式耳机，这便是“橙子”原则的典型应用，其目的是为了阻止“敲肩膀”和“快速问答”，因为戴着耳机会为闲聊带来些许不便。然而，与我们合作的一个团队发现，即便是耳塞式耳机也难以完全阻止闲聊的发生，因为同事只需在对方眼前挥挥手。为了增强“橙子”效应，团队经理给每个人分发了一个红色大耳机，结果这种干扰便出现了大幅下降。为了进一步地应对这种干扰工作的现象，玻璃零售商Warby Parker为其雇员打造了一个图书馆空间，旨在创造安静的环境，包括坐落于书架后面的密室，以充分保障私密性。

我们看到，我们所分享的案例并不需要打动人心的演讲，也无须请

求和解释。香蕉原则的力量源于其简单明了和潜移默化的特性。因此，下一次当你尝试说服某人（甚至是你自己）改变某种行为时，不妨思考一下如何改变摩擦力水平。人们应通过各种方式，让积极的行为能够像“香蕉”那样大受欢迎，而消极的行为则会获得“橙子”的下场。考虑到对水果的关爱，如果橙子还是没有人吃的话，就别再给员工买橙子了。



塔尼亚·露娜是领导力培训公司LifeLabs Learning的合伙人。她是一位心理学研究人员，TED讲坛演讲者和《惊喜：接受无法预知的事情，并改造意料之外的事情》(Surprise: Embrace the Unpredictable and Engineer the Unexpected)一书的作者。乔丹·科恩是Weight Watchers International健康解决方案与全球学习和开发美国人力资源业务副总裁。他是知识工作者生产力领域的专家。


AR部署路线图
WHY EVERY ORGANIZATION NEEDS AN AUGMENTED REALITY STRATEGY
在未来几年，AR将改变我们学习、决策和与物理世界进行互动的方式。客户服务、员工培训、产品设计制造、供应管理，甚至企业的竞争方式都将因AR发生巨变。因此，企业战略须更新换代。
人类已掌握极为丰富的数据，然而数字世界与应用这些数据的物理世界之间，横亘着一道天然断层。人类生存的现实世界是3D状态，但指引我们做出决策的数据却囿于2D的页面和显示屏上。今天，全球已拥有数十亿台智能互联产品，它们带来了极为丰富的信息和数据。然而，这道断层却大大限制了我们运用这些数据的能力。
HBR CHINA
2017 年 12 月

管理者的AR指南

迈克尔·波特（**Michael E. Porter**）、詹姆斯·赫普曼（**James E. Heppelmann**），《哈佛商业评论》**2017**年**12**月刊一文。

AR正在**B2B**行业发挥着显著作用，我同意这一观点。围绕**AR/VR**（虚拟现实）的宣传甚嚣尘上之前，应用实例早已存在，也有谷歌眼镜之类设备，可以满足人们的需要，将应用付诸实践。

然而，对于B2C来说，我们仍然在期待一种可跟踪、可视化的成熟技术，既功能强大，又小巧玲珑。不仅在这篇文章中，通过其他媒介我们也经常听说，下一项突破即将到来。自2010年以来，Magic Leap公司一直在大造舆论。然而，一旦这种技术投入应用，这种全新的产品类别可能就会被人接受，甚至取代智能手机。

正如这篇文章中也提到的，我建议企业从3D建模、UX和移动编程等业务中抽调人手，把他们组织起来。通过采用设计思维或价值主张等方法，他们可以了解客户的需要，并通过AR和手头现有工具来满足需求。如果你想增加现实，首先必须使它变为现实，而不仅仅是嘴上说说或写几篇文章。

——麦克·洛克特谢尔

读者

AR不仅仅是炒作概念，本文在阐述AR对企业的影响上，做了有意义的尝试。对商业和技术专业人士来说，这是一篇非常有趣的读物。

——玛纳斯威·塔瓦尼

读者

对于从事战略工作的人士而言，这篇文章是必读的。AR是一波浪潮，即将改变我们的工作和互动方式，对价值链上下游的影响显而易见。此外，本文还提供了思考业务决策的战略框架，并运用AR交互方式来阐述这些要点。值得花时间读一读。

——唐·巴谢科

读者

到2022年，移动AR的市场规模预计为797.7亿美元，2016-2022年间的复合年增长率可达69.85%，在商业垂直领域有着广泛的应用。移动AR是新兴技术之一，可利用手持设备在真实环境中查看虚拟信息或内容。

——普加·帕坦奇

读者

很棒的文章。看起来它不仅可使生活变得更容易，生产变得更智能，而且，正在改变人类在价值链中的作用。如果这种趋势继续下去，我们很可能面临社会问题，因为它除了造成工作技能下降，还将导致教育的不足和缺失。也许在不久的将来，它带来的麻烦比好处更多。

——撒乌耳·埃斯帕

读者

变革计划败在哪？

N·阿南德（N. Anand）、让-路易·巴尔苏（Jean-Louis Barsoux），《哈佛商业评论》2017年11月刊一文。

在行动学习法中，我们为什么要花很多时间来找出“真正的”问题？答案就在这里。一旦团队内部（在所有层面上）就什么是真正需要解决的问题达成一致，解决方案——以及实现它们的投入和承诺——自会应运而生。

——彼得·考维利尔

读者

我对这些反应和作者的一些评论持不同意见。作者公开指出，“有缺陷的执行常常被指责为战略实施的失败”。我从事战略执行研究长达17年，我注意到，糟糕的战略主要应归咎于执行不力，而很少在于执行本身。同时，变革管理与战略执行不应混为一谈，变更管理是战略执行的一部分。过去，变革管理被默认为等同于实施战略。现在已经过去20年了，我们中有人曾对此做过研究，采用这种观点，失败率很高。

我们知道，在实施五种转变之初，作者认为确定优先事项是至关重要的，我同意这种观点。企业领导者有时很难搞清楚什么是最重要的，什么能够为他们提供帮助。因为他们同时要考虑如何衡量“探索”成功的标准，还要强调组织在将探索转化为业务时需要采取的正确行动。

——斯佩克兰

读者

我喜欢作者给出的工具，我认为它可以对变更管理框架加以补充。我建议，从一开始就应该把所要追求的价值明确地表述出来，如果可能的话，先将其细化为业务指标，以后再做调整，使之与最高管理层和董事会达成共识的战略举措保持一致。我敢说，除了要对组织各个层面的领导技能加以调整之外，还必须增加几个项目。首先应该对企业文化进

行评估，在明确界定企业的转型文化后，确定明确的策略，缩小与目标的差距。

——戴维·桑切斯

读者

对所有参与变革的人来说，本文提供了重要洞见。问题是有多少CEO和高层管理者愿意承认自己能力不足。

——塔尼亚·依琳尼瓦

读者

选择“探索”目标，意味着领导者必须具备一项重要技能：专注。我们对专注的艺术给予足够的重视了吗？领导者的职责不是怀揣所有问题的答案，而是要让团队专注于正确的目标。这比听上去更难，但最终，这不正是每个人所理解的变革管理的核心吗？

——达西·艾肯伯格

读者

“数据并非万能”

玛克辛·威廉斯（**Maxine Williams**），《哈佛商业评论》**2017**年**12**月刊一文。

谢谢你的这篇文章，玛克辛！我是西南航空公司多样性和包容理事会的成员，刚刚把这篇有见地的文章转给了理事会经理。文中很多信息值得我们思考。

——罗宾·加里森

读者

玛克辛的这篇文章确实切中时弊。作为一位出生在英国的黑人女性，在我很小的时候父母就移民到了加拿大，在学校和其他场所，我已经习惯了成为唯一的黑人。上大学以后，我接触到那么多文化，真是一种难以置信的经历。但当我在20世纪90年代初加入劳动大军时，重新回到了单位里只有一两个黑人的氛围中。我学的是劳资关系，在人力资源部工作很多年，最近（在2017年9月）加入了我们公司的多元化和包容性团队。这是一件令人兴奋的事，因为我们推出了自己的战略，并开始在整个公司内部建立委员会。对我来说，你的文章确实涉及排他性问题，我认为很多人都深有体会，但却并不自知。我确实相信，只要进行体制改革，才能迎来重大改变。对此我非常乐观，因为我们的新任CEO和执行团队支持多样性和包容理念，并准备采取必要措施，推动和促进改革。我认为，只有当组织中的所有领导者都重视多样性和包容的时候才算成功，只有这样，所有员工才能感受到他们在工作中的贡献和价值。

——克劳德特·麦克道威尔

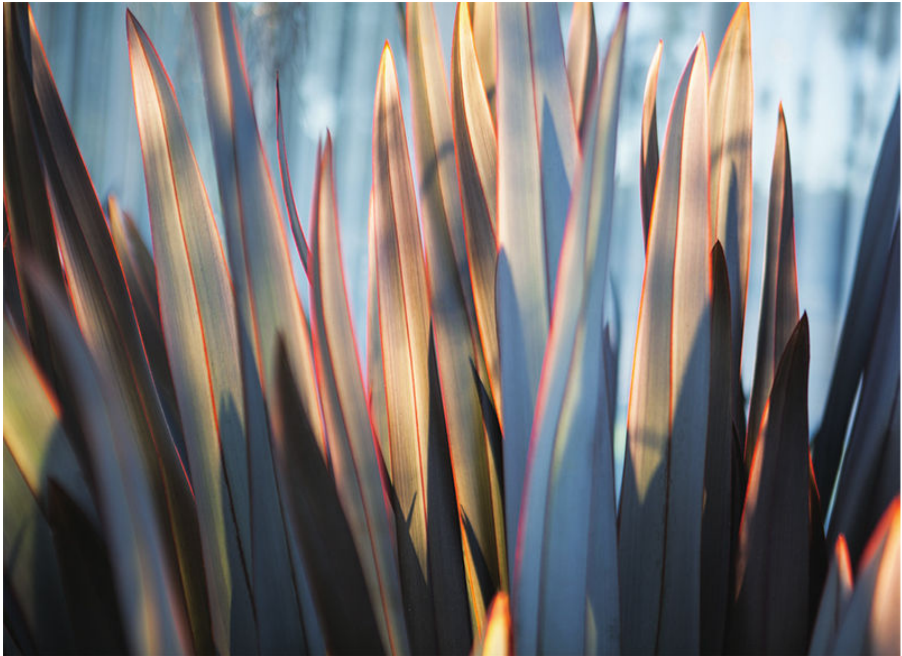
读者

要想成为高科技巨头，就不要提“年龄”或“年龄歧视”。一些领域的多样性更能体现平等。

——安德烈·洛克哈特

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



敏捷不再是科技专用词

人力资源将变得更加敏捷

沃顿商学院管理学教授皮特·卡佩里（Peter Cappelli）与纽约大学人力资本管理学教授安娜·塔维斯（Anna Tavis）指出，敏捷不再只是科技的专用词，它正以各种方式进入其他的领域和部门，从产品开发一直到制造和营销。如今，它也在颠覆机构招聘、培养和管理其雇员的方式。在本文当中，卡佩里和塔维斯介绍了各大公司在绩效评估、学习、招聘和薪酬等关键领域发生的一些深刻变化。他们还描述了向敏捷型人力资源转变所面临的挑战，其中最大的阻力来自人力资源部门内部。本文是《哈佛商业评论》有关敏捷型人才专题文章的一部分，其中还包括对IBM首席人力资源官戴安·格森（Diane Gherson）的采访，内容涉及这家知名科技公司如何在业务模式转型期间看待员工体验；一个短篇幅的案例研究，涉及全球银行集团ING在其荷兰总部开展的流动团队构架试验；以及来自软件开发公司的洞见，涉及拓展敏捷型业务所面临的障碍和克服这些障碍的方法。

[自管理]

自由职业者的兴旺之道

自由职业者是美国劳动力成长速度最快的一个门类，人们将其统称为“零工经济”。约1.5亿北美和西欧雇员离开了相对稳定的机构生活圈子，有些是自愿选择，有些则是被迫离职。尽管这一门类的成长多少反映了打车服务和任务导向性服务平台的崛起，但麦肯锡最近发布的报告显示，大多数独立工作者都供职于知识密集型行业和创意职位，而且其级别增长速度亦属于行业之最。

[实战复盘]

美国企业研究所所长对衡量思想行业影响力的看法

作为锡拉库扎一名没有实际管理经验的终身教授，亚瑟·布鲁克斯（Arthur Brooks）似乎不大可能是领导华盛顿智囊团的人选。但是自2008年加入美国企业研究（AEI）所之后，他通过尝试衡量某些看似无法衡量的事情，实现了整个机构的转型。随着新一代精通数据的捐赠者年龄的渐长，衡量影响力将成为所有非营利性机构的强制举措，而布鲁克斯介绍了一家机构在应对这一挑战时所采取的措施。

科技创新需要有耐心的钱

唐宁｜文 时青靖｜编辑

过去**15**年，我一直在支持科技创新

我30岁的时候成为中国最早一批天使投资人。当时还没有天使投资这样的说法。我问他们缺什么，他们说缺钱。我就给他们投了钱。有了钱之后，他们说，我们还缺人，能不能帮我们招到人？我们的商业模式还需打磨，能否与我们一起头脑风暴？我们还需要合作伙伴、客户……也就是说，他们什么都缺。

后来我得知这种模式被称为天使投资。这个说法的确很美好，但如果你不喜欢做这些事情，不喜欢把手弄脏，那么做一个“天使”就是一件很悲剧的事。今天的我依然会忍不住在想，当年我为何会被这些早期科技创新企业吸引，为什么愿意将钱、身以及心一并注入，甚至与这些早期创业者一起奋斗，将他们的好创意和科技驱动的创新模式落地？我想是因为我在其中发现了一些关键词：发明家、远见者、创业家、先锋者和人文关怀者。

这些关键词是对他们的最好诠释，这也是我当年支持他们的原因。那时徐小平还没有开始做天使投资，也没有全民天使火热地投入到科技创新的大潮中，当时局面很冷。我早期的合作伙伴只有IDG资本，机构投资者也很少。因此我早年帮助过的那些创新创业者的团队，之后接手的也只有IDG资本。我还有一个IDG内部保持不败的纪录，就是我们合作的所有企业百分之百都取得成功，这个看来也不太可能被超越了。

当时我们一起把手弄脏去帮扶早期的创业者做天使投资的那家机构依然健在，只是我已不直接参与它的投资。现在，这家机构已成为中国科技投资领域的领先机构。它就是华创资本。这家机构始终关注天使投资阶段，它现在也投A轮、B轮成长期。去年有一个说法：真格是最活跃的，华创是第二活跃的。它非常期待能够像硅谷那样，与科学家一起创业。

中国的商业环境需要企业家、创业者是全能型选手，既要懂技术，

又要懂营销，懂管理，还要懂战略。这不太现实。硅谷不是这样的。硅谷的创业创新环境是一种更加有序的结合。投资人、天使投资人、早期投资人往往掌握着很多资源，可以把科学家和那些真正懂技术、懂营销、懂管理的团队成员，以及不同的成功要素整合起来，做一件大事，创一家企业、建一家公司。

现在的华创资本专注在天使和早期投资方面，能够和我们最领先的发明家、远见者、创业家一起合作。IDG资本已经很大了，它现在已经成为全方位的资产管理私募股权投资机构。但它在做早期投资方面采取的做法却是与华创合作。因此，华创IDG天使投资平台是一个让我可以继续支持创新创业的平台，让我未来有更多机会持续参与支持中国科技创新创业的实践。

回顾我过去15年的经历，可以说从天使投资开始，我始终在支持科技创新创业。



借助母基金 成为科技创新的幕后推手

我33岁时创立了宜信公司。迄今公司已成立12年，我们一直通过一件事情来持续支持科技创新，那就是——我们运营管理着中国最大的、最成功的母基金之一。

母基金是怎样的一个概念？像IDG资本、真格基金、华创资本这些

顶级创投支持发明家、远见者、先锋者、人文关怀者去创业，也得有资金。它们的钱从哪来？再者这样的创新行为，都需要长期的、有耐心的钱，跟中国过去的投资人所期待的投资回报方式不一样。过去的投资人和机构期待的都是短期的、固收的投资期限，每半年、每季度都要有固定回报的投资方式。这不可能有助于科技创新。

任何一家寻常企业都需要几年，甚至几十年的发展，更何况是硬科技、深科技和黑科技产业，它们需要的发展时间更长。因此，为了科技创新能在中国有突破和更长远发展，就需要有长期的、耐心的、增加价值的钱，不是短期就要回报的钱。

我们做的工作就是，将中国的高净值、超高净值个人在过去几十年改革开放成功收获的巨大财富通过母基金的形式，投到IDG资本、华创资本和真格基金这样的顶极基金中。这些基金有的擅长大数据、云计算，有的专攻芯片、机器学习，通过这些优质基金，最终投入到硬科技、黑科技和深科技，真正帮助青年人实现科技创新创业的理想。

再者，我们会做充分的投资者教育，用来支持创新创业的钱一定是十年长线的，不能是一两年短线的，是权益类的不固定回报，不是固定回报。创业，尤其是从基础科技到产业应用，绝非一朝一夕，需要个人投资者和机构投资者都做好长跑准备。

因此，通过母基金这样的金融创新形式，可以让我们的个人和机构投资人真正投资高科技创新创业。除母基金外，宜信还以直投方式支持科技企业发展。我们有一个10亿美元的新金融产业投资基金，在全球范围内投金融科技。投资涵盖数十个国家金融科技、互联网、大数据、云计算和区块链等领域孕育的新机。2017年，宜信新金融产业投资基金被著名金融科技公司FT Partners评为“美国最活跃企业金融科技投资者之一”。 全球知名创投研究机构 CB Insights 2017年发布的全球最活跃的Fintech金融科技的VC榜单上，宜信新金融产业投资基金亦赫然在列。

从这个意义上来讲，我和宜信公司始终是发明家、远见者、创业家、先锋者和人文关怀者“背后的支持者”。

金融与科技的碰撞，会产生怎样的结果？

具体到宜信公司，我们自身是如何将金融与科技相结合，做到科技

让金融更美好？过去的12年，宜信作为一家全球领先的金融科技企业，也是不留余力地利用科技。最近常被提及的说法，诸如金融要支持实体经济，金融是百业之首，那么，如何能通过科技手段，让金融服务更加普惠，更加有温度，更加可触及？

我们怎么做的呢？例如与亚马逊、eBay这样的平台合作，它们平台上的小微商家只有数字化资产，没有实物资产，通过过去的银行体系是不可能获得融资。但它们现在通过我们的大数据风控和模型，可以实时评估它们的信用风险，获取资金。

个人也是如此。2015年12月，宜人贷在美国纽交所成功上市，成为中国金融科技第一股。大家知道中国还没有征信体系，也没有征信局，个人是没有信用评分的。我们通过利用各种数据，创建了中国第一个移动在线贷款APP。个人足不出户就可以从这个APP上实时获得平均约1万美元的借款。

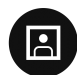
在理财方面也是这样，我们推出了智能投顾投米RA。众所周知，对于中产阶层来讲，找理财规划师是非常不经济的。在现有的商业模式下，不会有人工理财规划师为我们服务。可是通过智能投顾，所有的中国大众富裕阶层、中产阶层的家庭，甚至每个家庭都可以有一个理财规划师，而且这位理财规划师是在你的移动终端中。

对科技的运用离不开科技人才。我们特别注重和优秀的技术人员、科学家合作，很多年前，我到华尔街、硅谷去和顶级的华人以及非华人科学家交流，邀请他们来中国，他们说他们的家在那里，不可能全职到北京、中国各地工作，他们要有相当一部分时间在美国跟家人在一起。我说很好，你可以选择飞来飞去，因此诞生了一个词叫“海鸥”。现在公司里就有很多“海鸥”。借助这种灵活机制，宜信可以实现跟更多科学家、技术大牛一起合作。

在管理文化层面，也要充分重视让科技人士与金融人士相互学习，彼此赋能，这至关重要。科技人士掌握着大数据、人工智能和各种改变世界的力量。但是他们不懂金融。如何把金融和科技两类人很好地结合在一起？在这方面我们有一些非常棒的创新，组成“Team of 2”，实现互相赋能。通过这种方式，我们能实现真正的整合创新、跨界创新。众所周知，未来很多创新不太可能是单一维度创新，越来越多的创新是像苹

果公司那样的整合创新和跨界创新。

对很多科学家来讲，应该更多考虑如何将科技优势与实际需求相结合。重要的是，我们进行金融科技创新时都是以客户需求为出发点，不是先有技术再寻找客户需求。真正做到懂客户未被满足的金融需求，与此同时保持对科技的敏感度，知晓最前沿的技术在哪里，清楚谁具备这些技术和能力，以及谁能更好地运用这种技术和能力。金融与技术相结合的方式能产生非常巨大的能量。我想这样的创新逻辑，同样适用于其他行业。



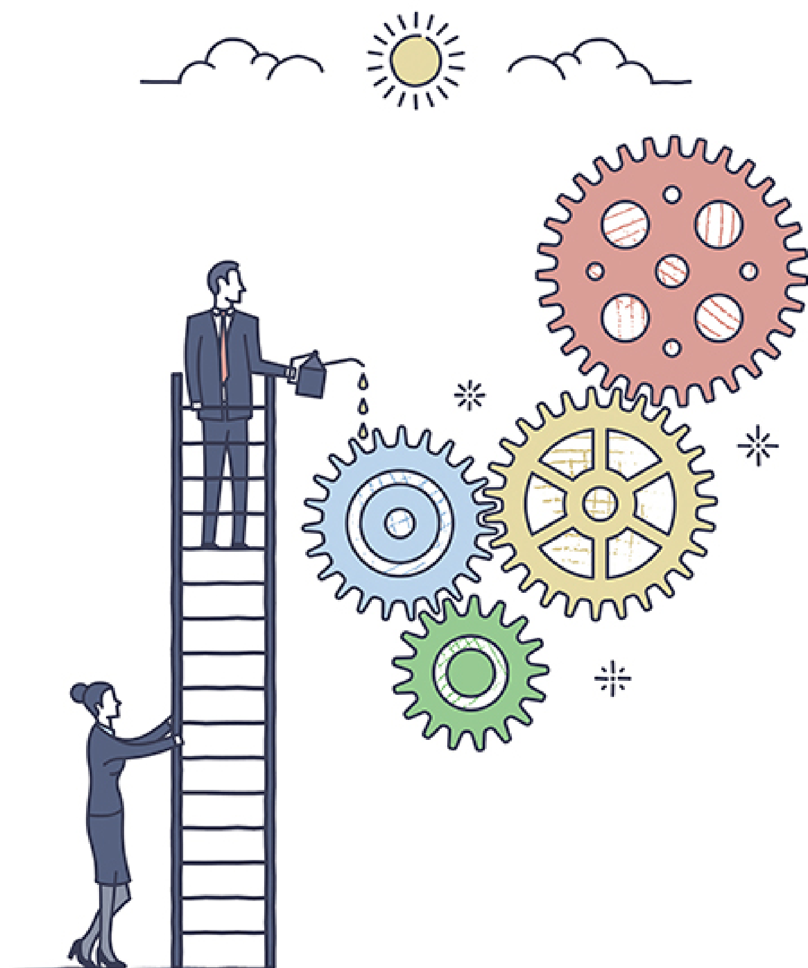
唐宁是宜信公司创始人、CEO。


Harvard
Business
Review
Idea Watch
前沿

新兴市场的合作难题

The Perils of Partnering In Developing Markets

斯蒂文·汤普森（Steven J. Thompson）| 文



2002年，我担任CEO的约翰·霍普金斯医疗集团国际部（Johns Hopkins Medicine International，以下简称“霍普金斯”）与土耳其慈善基金会Anadolu合作，在伊斯坦布尔建立和运营一家顶尖医疗中心。这

个项目的成功取决于人员：为应对管理医院的种种挑战，我们需要在运营和临床方面经验丰富的管理者。霍普金斯本已准备好抽调内部力量，但土耳其法律禁止外国公民运营医院，而我们无法找到有资质的当地管理者。在法律禁止我们招募关键人员的条件下，如何完成这个复杂的大项目？

这类问题通常出乎医疗公司CEO的预料，但在如今的全球市场却是现实。在逐步工业化的过程中，发展中经济体对精细、高附加值服务的需求也在增长。但通常，很少有当地企业家具备金融、媒体、IT等服务所需的专业能力。部分出于这个原因，这些国家的政府和企业越来越希望与欧美顶尖企业设立合资公司，例如摩根大通与印度联合银行、梦工厂与中国华人文化产业投资基金、谷歌与巴西UOL Busca的合作等。对想进入高增长市场的西方企业来说，与当地企业合作能降低进入的难度。

然而，如同霍普金斯所遭遇的，这种合作可能成为噩梦。15年来，我们在智利、黎巴嫩、巴拿马、新加坡、土耳其等十多个国家开展过合作项目，包括诊所、医院、大型医学教育和研究中心等。由于各种原因，我们有几个项目失败或几乎失败。从早期的失败和困难中，我们总结出一套高度灵活的合作模式，这帮助我们取得了很大成功，带动霍普金斯的业务取得远高于美国医疗市场总体水平的增速。

霍普金斯的合作对象包括政府、保险公司、基金会和医疗企业。由于是非营利组织，我们在合作中只占少数股份或不占股份。我们的工作方式不大像合作方，而更像是顾问。我们的职责范围非常广，享有较高权威，且保证持续参与——我们的名字通常出现在合作机构的大门上。

医疗行业有很多特殊之处，但任何寻求通过与当地机构合作进行扩张的服务企业，都可能遇到我们经历的挑战。下面讲讲我们曾遇到的障碍以及解决办法。

弥补当地人才短板

在伊斯坦布尔医疗中心的项目中，CEO必须是土耳其公民这一条件，让我们无法控制很多事情。很快，医院就遭遇严重质量问题；患者

安全制度执行不严格；手术室预约超额或不足；部分医生未遵守循证诊断和治疗流程。改进速度缓慢，参与项目的每个人都感到困扰，有人担心这家医院永远不值得霍普金斯背书。

很多时候，即便法律并未要求高管必须是本国人，合作方还是要求聘请本地人。我们发现，一开始就坚持派出本方高管，很少能收到效果。因此我们寻求强化顾问角色，让我们的顾问与当地管理者合作，并要求他们的职位对流程和文化具备影响力。例如，在土耳其项目中，我们派出一位经验丰富的美国管理者担任关键职位——首席护理官。

通常在一两年内，合作方就会意识到，本地管理者无法提供创新和文化变革所需的动力，我们就可以接手高层管理。在伊斯坦布尔，土耳其基金会很快同意让我们的管理者承担次高职位，同时让最高职位成为虚职，这样我们的高管成为实际负责人，且客观上遵守法律。目前这个项目运行顺利。

必须说明，我们并不寻求长期运营海外项目。找到资质出色且愿意前往发展中国家工作几年的美国人尚且很难，更不用说永久派驻。同时招募3个项目所需的人才也几乎不可能，更不用说10个或20个项目。这是业务增长的一大阻碍。

我们从两方面解决这一问题。首先，我们派出的管理者不仅着力改进运营，也培养当地管理者，争取让他们在两年到五年内接手。在很多项目中，我们会把当地核心管理者和员工带回巴尔的摩总部，观察他们的工作表现。我们还推动建立本地培训项目，内容从护理管理、财务到HR无所不包。其次，我们在总部建立强大人才管道，吸引更多美国顶尖人才加入医疗发展事业，并提供专门技能培训。

协调最佳实践与当地文化

在大多数发达国家，护士、年轻医生和医疗机构其他中级从业者，都可以在患者健康可能受威胁的情况下，挑战资深医生的决定。这个原则大幅提升了医疗质量。但在霍普金斯开展合作项目的大多数国家，医疗机构的文化仍固守传统，没人质疑医生的判断。我们在新加坡就碰到了这个问题。新加坡虽然不是发展中国家，但也在努力提高医疗水平。

我们与该国政府合作建立并运营一家肿瘤医院，而无论我方管理者说什么，医院的文化都无法改变。

遇到文化冲突时，我们首先会考虑是否有必要改变当地文化。通常我们都能设法在当地文化的边界内，达成我们的目标。例如，在海湾地区的一些医院，男性患者拒绝女性医生看诊，而我们很容易在预约时将医生的性别告知患者。同样的，这些医院的男性医生了解到，在诊治已婚女性患者时，他们必须全程与患者的丈夫沟通。

但如果事关患者的健康和安全，我们就不会让步。在新加坡那家医院，我们派出习惯自主性文化的护士做出表率，从而解决了问题。这些人敢于质疑医生，起初让很多医院员工感到震惊甚至被冒犯，但随着治疗结果稳步改善，人们开始转变态度，服从权威的文化逐渐消失。

控制风险

让医疗质量不佳的医院挂上霍普金斯的牌子，可能严重损害我们这个135年的品牌。在发展中国家的合作项目，特别是项目早期阶段，这种风险尤其突出。我们无法左右很多因素，如教育质量、资金来源、监管和司法体系，以及其他对项目长期成功有影响的基础要素。我们如何判断某个项目的风险是否值得承担？

正确选择合作伙伴并分析合作谈判中的信息，是非常关键的。希望迅速取得投资回报或只想利用霍普金斯名号的合作方，对项目成功有百害而无一利。我们已学会捕捉一些微妙的信号，发现对方的目标与我们不合拍。例如，与理想潜在合作伙伴的第一次沟通，应聚焦于可持续的投入和医疗质量，而非财务回报。仅按这一标准，我们就淘汰了超过1/3潜在合作方。

合作项目评估清单

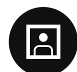
约翰·霍普金斯医疗集团如何评估国际合作风险

分析机会	项目提速	长期运营
• 评估潜在合作伙伴投入资源的意愿 • 评估当地限制条件，如监管环境、基础设施等 • 与合作方共同制定项目规划和商业计划 • 确保合作方对项目有清晰认识和合理预期	• 在本方专家的参与下，招聘关键人才并设计流程 • 为当地管理者和从业者建立培训和辅导项目 • 制定医疗、运营和财务绩效指标 • 建立质量、安全和效率制度 • 设定取得认证的时限	• 固化流程并创建反馈循环 • 将更多职责委派给当地管理者 • 建立当地教育和招聘管道 • 制定区域营销方案 • 考虑新项目和扩张
观察不良征兆：		
• 如果是中等程度的问题，可提议开展小规模、持续数月的试点咨询项目 • 如果问题严重，可终止项目	• 寻找文化不匹配之处并调整流程 • 增派本方人员和其他外部从业者 • 加强对当地管理者的支持 • 如果问题显著，可考虑调整战略规划并更换管理团队 • 如果问题严重，考虑缩减项目规模或终止项目	• 加强培训和辅导 • 派出本方专家帮助解决问题 • 更新不适用的流程 • 如果可能，重新派出本方核心管理者 • 在问题解决前，维持或缩小业务规模 • 与其他国家的合作伙伴建立问题解决论坛

达成合作意向后，我们会在合同中设定具体目标，要求合作医疗机构得到国际联合委员会或其他标准更高的机构认证。我们发现，如果缺少客观评价，合作方可能会无视我们的督促，拒绝更快更彻底地实施变革。

对于脱离正轨的项目，我们过去会坚持到底，但现在改变了做法。我们会更敏锐地察觉到问题，如合作方不履行承诺、政府官员设置过多障碍，或当地员工难以挑起大梁等。一旦看到苗头，我们会立即介入，包括从总部派出专家，重新审视项目情况。目前我们还没有终止任何一个全面运行的项目，但已经准备好在需要时这样做。我们也会在合同中设置任意终止条款。

在发展中国家开展复杂合作项目固然有种种风险，但无疑也有巨大的潜在回报。对霍普金斯来说，回报不止于财务收益。我们的附属机构进步显著，捷报频传，很多当地管理者进入政府卫生部门和其他有影响力的机构。合作项目的成功，就是品牌的成功，这会给我们带来很多新机会。



斯蒂文·汤普森是约翰·霍普金斯医疗集团国际部CEO。

研究控

内幕交易不为钱



很富有的企业高管因内幕交易被捕，总会让人不解——他们明明已经很有钱了。实际上，印第安纳大学乌特帕尔·巴塔卡利亚（Utpal Bhattacharya）和里士满大学卡桑德拉·马歇尔（Cassandra D. Marshall）的一项新研究表明，高管薪酬越高，被控内幕交易的可能性越大。对52名被控内幕交易的管理者的研究发现，他们的薪酬普遍比同级管理者高。研究者认为，此类违法行为的诱因可能包括自大，以及认为他人有同样行为。

全球化

东西方“对不起”的含义有别

威廉·马杜克斯（William W. Maddux）
彼得·金（Peter H. Kim）奥村哲史（Tetsushi Okumura）
让娜·布莱特（Jeanne M. Brett）| 文

即便在商业和政治领域的合作已持续数十年，美国和日本仍会被一个看似简单的问题困扰：道歉。在这方面，双方似乎都无法完全理解彼此的意图和期待。例如，2010年丰田汽车油门踏板缺陷被广泛报道后，大多数美国人对CEO丰田章男的极力道歉无动于衷。而2001年美国潜艇在夏威夷撞沉日本渔船，日本人因为美方指挥官没有立即道歉愤怒不已。

“对不起”的含义和语境引发的困惑，不为这两个国家独有。实际上，差不多每种文化都有自己的规则。有研究者指出，印度人道歉的频率远低于日本人。而在中国香港，道歉太过普遍和形式化，大家都已经习惯了。

我们的研究表明，一个核心问题是对责任的认识不同。美国人认为道歉就是承认过失，而日本人道歉是恳切地要求修复受损的人际关系，不一定涉及过失。我们发现，这一差异会影响道歉的效果。


在参与调查前的一周，美国学生平均道歉**4.51**次，


而日本学生平均道歉**11.05**次。

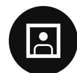
在对一组美国和日本大学生的调查中，美国学生更倾向于认为道歉意味着过失，而日本学生即便本人没有责任，也倾向于道歉。或许出于这个原因，日本学生道歉明显更频繁，调查前一周平均道歉11.05次，

而美国学生只有4.51次。

在第二项研究中，我们分析了道歉对修复信任的效果。我们请两国学生想象自己是管理者，然后给他们看一段视频。视频中，一位申请会计工作的应聘者，因故意为客户填写错误的纳税申报信息而道歉。相比美国学生，日本学生更愿意相信应聘者不再犯错的保证，并给她这份工作。我们认为，这种差异体现了美国人认为道歉与过失相关的观念。

我们还认为，美国人的这种观念，与西方文化中的一种普遍心理倾向相关，即将事件归结于个体行为。因此就可以理解，在美国，道歉就相当于承认“我是那个要负责的人”。同样可以理解，像其他很多东亚国家一样，日本的文化倾向于集体主义，因此道歉相当于说“很遗憾发生了这件事”。研究者在比较美国人和中国人的道歉方式后，也发现了类似规律：美式道歉是要明确个人的责任，而中式道歉则在更宽泛的层面上关注过失的后果。

只有深刻理解这些差异，企业管理者才能利用道歉的手段，达到开启对话、解决冲突或修复信任的目的。在全球化的热潮中，东西方之间的诸多沟通障碍常被忽视，关于道歉的误解只是其中一例。如果能留意其他文化在翻译中失去的细微之处，管理者将受益匪浅。



威廉·马杜克斯是英士国际商学院副教授。彼得·金是南加州大学Marshall商学院副教授。奥村哲史是名古屋市立大学教授。让娜·布莱特是美国西北大学Kellogg管理学院教授。

数据控

19%地位高者以为自己受欢迎



在纽约大学内森·佩蒂特（Nathan C. Pettit）和伦敦商学院尼罗·斯瓦纳坦（Niro Sivanathan）组织的一项实验中，大学生要向一些听众介绍自己的论文，其中一组参与者被要求想象自己地位很高。相比对照组，这组参与者认为听众中微笑者的人数多出19%。实际上，听众中微笑者和不微笑者的人数始终相等。此外，实验组的参与者也认为自己的报告得到的掌声更响亮。“地位高者的社交世界，是一个让人羡慕的所在。”研究者说。

金融

短期主义
不是投资者的错

弗朗索瓦·布罗谢（Francois Brochet）
乔治·塞拉菲（George Serafeim）
玛利亚·卢米奥蒂（Maria Loumioti）｜文

企业高管经常抱怨，由于投资者过度关注短期业绩，他们被迫做出有损于长期回报的决策。但我们的研究显示，其实这种影响是相互的：持短期主义视角的管理者能吸引注重短期业绩的投资者。

为分析高管的经营理念，我们分析了2002年至2008年3613家公司70042次业绩电话会议的文字记录，分别统计了强调短期的表述（如“下季度”“下半年”等）和强调长期的表述（如“若干年”“长期来看”等）。为判断这种语言特征的稳定性，我们先根据2002年的数据对公司的短期主义倾向进行排序，然后对比之后几年的结果，发现80%的公司仍排在原有四分位区间。这表明，短期主义根植于公司的文化中。

为检验我们的关键词统计是否能有效评估管理风格，我们随后分析了使用短期主义语言的公司进行盈余管理的比例——这种做法显示出对短期业绩指标的关注。结果发现，这些公司进行盈余管理的概率更高：它们的可操控性应计利润更高，经常实现微利或略微超出分析师的盈利预测，且在实现微利、符合或略微超出分析师预测的年份削减研发开支。

我们分析了这些公司的股东构成，发现短期投资者远多于长期投资者。也许有人认为短期投资者占比高是公司短期主义的原因而非结果，但在分析董事会人员结构等最可能影响公司而非投资者的特征后，我们得出结论：虽然投资者压力可能助长短期主义，可是投资者也的确会选择契合自己投资周期的标的。

行业不同，周期不同

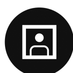
对业绩电话会议的分析显示，各行业有一些固有倾向。

短期主义	长期主义
银行	服装
商业服务	饮料
商业用品	汽车
计算机	消费品
电子	建筑
能源	国防
保险	医疗设备
铁路设备	制药
造船	娱乐
贸易	公用事业

我们的研究也证明了一个普遍观点：短期主义是有成本的。有短期主义行为的公司股价波动大于市场平均水平，且资本成本比平均值高出0.42%。

近年来，对短期主义有大量评论观点，但很多更宽泛的相关问题尚待解答。例如，虽然有评论者认为短期主义管理损害创新，但并没有相关实证证据。我们也无法确定，企业参与不同类型的资本市场会助长短期思维——杠杆收购促使企业转向债权融资即是反例。

但有一件事我们可以确定：资本市场中的短期主义倾向可以克服。为此，管理者需要采取行动，并改进与投资者的沟通。管理者应认识到，他们在很大程度上可以定下基调。一家公司与投资者沟通时使用的语言能显示其经营理念，而参与短期主义业绩电话会的投资者，则一贯善于找到符合其投资风格的标的。



弗朗索瓦·布罗谢和乔治·塞拉菲是哈佛商学院助理教授。玛利亚·卢米奥蒂是哈佛商学院博士研究生。

美国西北大学凯洛格商学院市场营销学副教授亚历山大·切尔内夫主导了五项实验。他们向受试者展示手机、衣服、背包、电视、手表、鞋履、旅行箱包、自行车、红酒和墨镜等一系列产品，价格有高有低。一组受试者被问到对这些产品各自可接受的售价，另一组则被问到对一件高价产品和一件低价产品组合可以接受的价格。结果与一般预设的观念相反：受试者对单件昂贵产品（如一块手表）的价格接受度，高于对产品组合的（如一块手表加上一支钢笔）。切尔内夫由此得出结论：

赠品促销可能适得其反

Customers Will Pay More for Less

亚历山大·切尔内夫（Alexander Chernev）| 文 蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 万艳 | 编辑

切尔内夫教授，捍卫你的研究吧！

切尔内夫：美国佩珀代因大学的阿龙·布拉夫（Aaron Brough）和我发现，把高价产品和低价产品捆绑出售，会让人对这些产品的价值认知发生改变。即使他们觉得两件东西都很好，也会希望组合的价格比其中高价产品单独的售价更低。我们还发现，人们对高价产品和低价产品组合的购买意愿较低。举例来说，售价2299美元的家用健身器材，单独出售比与健身操碟片配套出售更受人青睐。这个结果说明，现在流行的利用赠品促销的方式有时会适得其反。

HBR：这是为什么？

有一种心理机制叫分类推理（categorical reasoning）。人们本能地把各种产品分别划入昂贵和不昂贵两个分类，分类方式影响他们对产品的价值判断。如果昂贵的物品与不昂贵的物品组合出售，这个组合会被划入较不昂贵的分类，价格接受度随之降低。

意思是产品组合中的低价产品拉低了高价产品的价值？

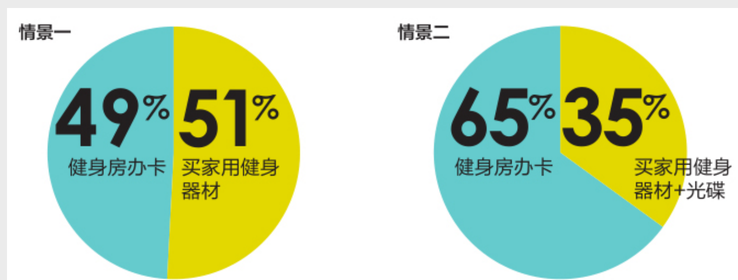
不一定。我们发现，只是把两件产品并排摆在一起并不会产生这样的负面影响。两件产品作为一笔交易捆绑出现的时候才会出现这样的效应。我们还发现，这种效应并不是因为人们对两件组合产品各自质量的主观认知不同。即使两件产品质量相近，比如一辆保时捷和一支万宝龙钢笔的产品组合，也会出现这种效应。

可是现实生活中真的会发生这种现象吗？

我们尽量让实验贴近现实。受试者是真正的消费者，面对真正的产品做出真正的选择。我们还设置了对照组，将受试者个体差异和研究方法对结果的影响降到最低。完全有理由相信我们实验得到的结果也适用于现实生活。

组合出售产品可能适得其反

让消费者在健身房办卡和买家用健身器材之间做选择，有略微超过一半的人选择后者。但如果把后一个选项改成，买家用健身器材外加一套健身操光碟，选择这一项的人数就降至1/3。



但营销人员并不考虑这个问题。

营销人员还是老观念，觉得产品组合可以提升销量，价值区间不同的产品互相组合也都可以。目前为止，他们还没有碰到需要反过来考虑的情况。

对价值认知的极大影响

两个行李包各自单独出售，人们愿意接受一个225美元、另一个54美元的售价。

279
VS
165

但如果两个行李包作为组合一同出售，人们只愿意为这个组合付出165美元。

你的意思是，你发现了一种新的心理现象？

不完全是新的。科研人员几十年来都在研究人们面对复杂信息时做出简单二元决策的偏好。这种现象可以追溯到赫伯特·西蒙（Herbert Simon）提出的“有限理性”（bounded rationality）理论。人们做决定时依赖捷径或经验，以降低准确度为代价，减少消耗的认知能量。分类推理就属于这一类，在多数情况下效果不错。我们的研究则发现了效果不好的情况。

如果说分类思维这么常见，那为什么我们在其他领域没有见过呢？

见过的。从时间感到是非观等多个领域，都有对分类推理的研究。我以前的一项研究表明，将高热量食物（比如奶酪、汉堡）和健康食物（如配菜沙拉）一起出售，会让人觉得这一餐的热量比单独的高热量食

物低。这种认知就是分类推理的作用。按照这个思路，我和阿龙开始考虑分类思维是否会影响价格接受度。

你研究的是产品组合定价，研究结果是不是也有局限？多数时候人们去购物，就只是把东西放进购物篮，然后去结账，没有什么组合。

我们的研究成果适用于会被消费者放在一起考虑的所有东西。消费者下意识地将一些产品组合在一起。比如你去蒂芙尼，想买一块5000美元的手表和一个50美元的钥匙链，这就是隐性的产品组合，能否接受这个组合的售价，会影响你最终是否购买这两件产品。你对产品组合价格的预期，很可能低于两件产品实际的售价，甚至比单件高价产品（这个例子里的手表）更低。再比如你在亚马逊买书，往购物车里放了30美元的精装书和99美分的电子书，也会出现这样的效应。

卖方好像对这个问题无能为力了。

也不尽然。分类思维虽然普遍存在，但也有局限：人们一次只会根据一种标准进行分类。因此，如果能让人们关注价格以外的属性，分类思维对价格的影响就会消失。比如，鞋店可以引导顾客考虑鞋子的舒适、耐久和功能性。我们的研究显示，顾客如果关注这些属性，就不太会根据昂贵程度为产品分类，于是也就不会因为产品价格区间不同而降低对组合的价格接受度。

那么消费者又该如何避免分类思维导致的误判？

让人们意识到自己在用分类进行判断，这样当然可以，但问题在于意识到这一点不一定能够改变行为。我们依赖分类思维应对日益复杂的世界，这种倾向根深蒂固。依赖心理捷径的倾向到底能不能改正？目前我们对人类判断和决策偏差的所有研究成果都说明，很难改正。几千年积累下的思维习惯，很难在一夜之间改变。

英美资源集团前CEO：
柯欣雅（Cynthia Carroll）

英美资源集团前CEO：强化安全意识

The CEO of Anglo American on Getting Serious About Safety

柯欣雅（Cynthia Carroll）| 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 李全伟 | 编辑

采矿是一项有风险的活动，有些管理者认为人员伤亡不可避免。在柯欣雅就任CEO之前的五年，英美资源集团共有近200名矿工在工作中死亡。她决定采取公开立场，致力于创造更安全的工作环境。

2007年就任英美资源集团CEO时（本文发表于《哈佛商业评论》英文版2012年6月刊，柯欣雅已经离职——编者注），我面临很多挑战。数十年来，公司旗下子公司互无关联，各自为政。我认为公司需要清晰愿景、指导性价值观、总体战略、共同商业目标，尤其必须为员工提供安全的工作环境。从我的经验看，安全方面的良好表现会带来更好的业绩。

此前五年中，英美资源集团共有近200名工人丧生。有些资深管理者认为，像我们这样的大型矿业公司，人员伤亡不可避免，因为我们的工作本来就是危险的。我从根本上拒斥这个主张。我的原则是，用自己的眼睛观察事物的运行方式。因此我开始巡视各下属公司，前往澳大利亚、智利、哥伦比亚、委内瑞拉和南非考察矿场。

我到的每个地方都有安全问题，但南非的铂业事业部表现尤其糟糕。该事业部当时有8.6万名员工，条件极其恶劣。文化背景不同的团队语言不通，却必须密切合作；工人识字率很低；矿井在地下几百米，黑暗、湿热、陡峭，有的地方只容工人跪着工作。

在到访的各个下属公司，当地管理者的反馈让我很郁闷。他们向我保证，安全状况正在改进，但不可能做到完美，我的零伤亡目标肯定无法实现。当时，铂业负责人不断重复着："柯欣雅，你一定要理解……"在与人们谈话、检查矿场的过程中，我问自己：矿工要连续在地下工作几小时，身后紧跟着监工，他们能有多大权限？是否有人能举起手说，"这太危险，我不干"？

我与监工和矿场经理见面。我们将矿工的安全托付给他们，但他们真能承担起责任吗？他们能否和所有矿工交流？能否激励矿工，并帮助他们接受不同的思维方式？所见所闻让我忧心。在回约翰内斯堡办公室的直升机上，我思考着这些问题。

刚一降落，我就被铂业事业部CEO拉到一边。"有坏消息，"他小声说，"又有死亡事故。"就在我离开矿场几小时后，一名工人滑倒在传送带上后丧生。

就是这样。"采矿免不了死人？"这我不能接受。要想让整个集团都明白这一点，只有一个办法。我们将关闭勒斯腾堡的铂矿。这是世界最大的铂矿，雇用超过3万人，我们将立即关闭它。

铂业事业部的CEO可能觉得，我的决定主要是出于公关考虑，而在走过场式的安全检查后，我们将尽快恢复生产。但我不是这样想的。我要的是无限期停工。在此期间，我们将彻底改革安全制度，从上至下全面检查流程和基础设施，并重新培训勒斯腾堡全体员工。

在采矿行业的历史上，还从未发生过这种事。这样做的代价十分巨大。这个决定不太受欢迎——实际上，铂业CEO几周后就离开了公司。

传统世界

英美资源集团选择我时，董事会正在寻找一个变革推动者。我怀疑，大多数员工都预料不到，变革推动者会是我这样一个人。在近100年的历史中，公司一直被南非人（都是男性）控制着，关于运营矿业公司的传统观点深入人心。我既不是南非人也不是男性，此前管理的都是资本密集型的跨国工业企业。董事会希望引入新鲜的视角和管理风格，因此这个工作是为我量身打造的。

我面临的挑战，部分涉及公司的运营规模和范围。在地域和生产品种方面，英美资源集团是全球最多元化的矿业公司。公司90%的业务都在发展中国家，是世界最大的铂生产商（产量约占全球40%）和钻石生产商（经由戴比尔斯），还是重要的铜、镍、铁矿石、冶金煤和动力煤生产商。我们的业务遍及六个大洲，共有15万名正式员工和合同工。

部分挑战与传统有关。英美资源集团1917年成立于南非。尽管已逐渐成长为全球公司，它仍保持着等级严密的文化和刻板、自上而下的管理风格。这是一个非常传统的世界，在我之前，从未有人要在这里引领变革。举个例子，直到不久前，女性还不可以参观公司在南非的地下矿井，更不用说在那里工作了。



英美资源集团南非勒斯腾堡铂矿

图片来源：英美资源集团

但最重要的问题，是矿业在21世纪的地位。我们生产的大宗商品对经济增长和技术革命至关重要，我们必须保证这些宝贵资源的供应。但我们也要对社会整体做出贡献。我们的业务所在的社区，应持续受益于我们的存在。最重要的是，我们必须保证员工的安全。要实现这些目标，整个行业必须与利益相关方，包括政府、工会、社区、股东、客

户、供应商和非政府组织，建立紧密和透明的合作关系。过去，矿产行业并未采取这种做法。行业内部的标准仍然差异很大，而矿业企业习惯于在某种真空中运作，很多传统做法影响着它们的声誉。

引入公众监督

关闭勒斯腾堡铂矿并停产七周的决定，是英美资源集团的一个转折点，最终推动公司全面革新了各矿场的安全管理。在短期内，这一举措在公司中引起抗议和阻力。很多员工没有准备好迎接变革，而勒斯腾堡铂矿的管理者几乎全部更换。但从长期看这是一件好事：要想创建更安全的工作环境，我们必须保证关键岗位上有合适的人。

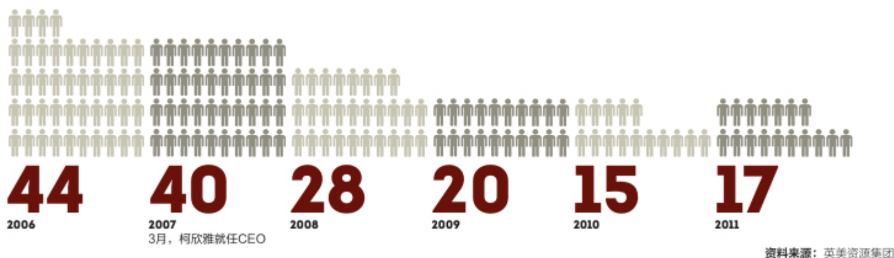
仔细检视所有安全制度和问题后，我们必须重新培训3万名工人，才能在勒斯腾堡铂矿恢复生产。管理者和员工进行小组讨论和一对一面谈，尝试总结过去的问题，并建立个人和团队的责任感。我们还在体育场组织活动，让领导者与全体员工互动。

勒斯腾堡铂矿复产几周后，我联系了南非国家矿工工会和矿产资源部。我想做的不仅是改变一个矿场的安全管理：英美资源集团的生产安全状况并非个例，整个行业的安全统计数据十分可怕。我的开场白让矿产资源部部长很惊讶。传统上，矿业企业与当地政府和工会的关系都是剑拔弩张、相互猜疑。像我们的一些员工一样，他质疑了就安全问题采取公开立场的提议。

“你确定要这样做吗？”部长问我，“你将使英美资源集团暴露在监督之下，你做出的承诺将无法收回。”我认为这种暴露和承诺会很有帮助，因为这会使公司和行业感受到变革的压力。

我们与政府和工会的合作并不寻常，但非常必要。改善矿场安全状况是一项极其复杂的工作，且将产生非常广泛的影响，仅靠一个组织无法完成。即便安全的换班时限这种细节问题，也要得到政府、工会和公司的一致认可。如果真想做出改变，我们就必须合作。我们的合作计划开始被称为“三方联盟（Tripartite Alliance）”。

英美资源集团矿场死亡人数减少



我们组织了首次公共峰会，邀请行业领导者和媒体参加。那次经历让人不舒服：与致死事故相关的事实和数据被公开讨论，每个人都必须面对残酷的现实。但把这些事实摆在桌面上后，我们就可以行动了。我们建立了一个工作组，参与者包括企业高管、政府官员和劳工领袖。基本原则很简单：无论是制定议程还是确定行动方式，联盟中的三方完全平等。工作组首先将学习全球安全管理的最佳实践。我们最后共前往四个大洲考察矿场，并参观了一些非矿业企业的生产设施。

改变身体语言

在接下来的六个月中，工作组的一些成员开始尝试从未有过的坦诚沟通。一位参与我们讨论的南非知名企业家告诉我："以前我们都习惯戴着拳击手套和英美资源集团打交道，而现在你只是走进来告诉我们你的想法，还希望我们也同样坦诚。这可完全是新情况。"从身体语言的变化中，就可以看出我们正取得进展。第一次开会时，我们隔着桌子坐得很远，而到2008年春天，我们已经放松很多。我们建立了密切、互信的关系，成为合作伙伴和朋友。

> 在公共峰会上，矿产行业的致死事故被公开讨论，每个人都必须面对残酷的现实，然后我们就可以行动了。

最终，工作组提出了核心建议，包括建立通用安全标准。但即便我们就安全标准达成一致，每个利益相关方也需要实际的管理能力。如果

安全管理计划的执行者能参与制定标准，工作效果会好得多，因此我们请低级别管理者、工会领导者和政府代表参与规划。英美资源集团承诺培训所有员工。公司邀请工会和矿产资源部的高级领导者参与风险管理和安全项目，目前已对3000名领导者完成培训。自2008年以来，公司已培训1.2万名直线经理、监工和一线工人。

英美资源集团事实与数据

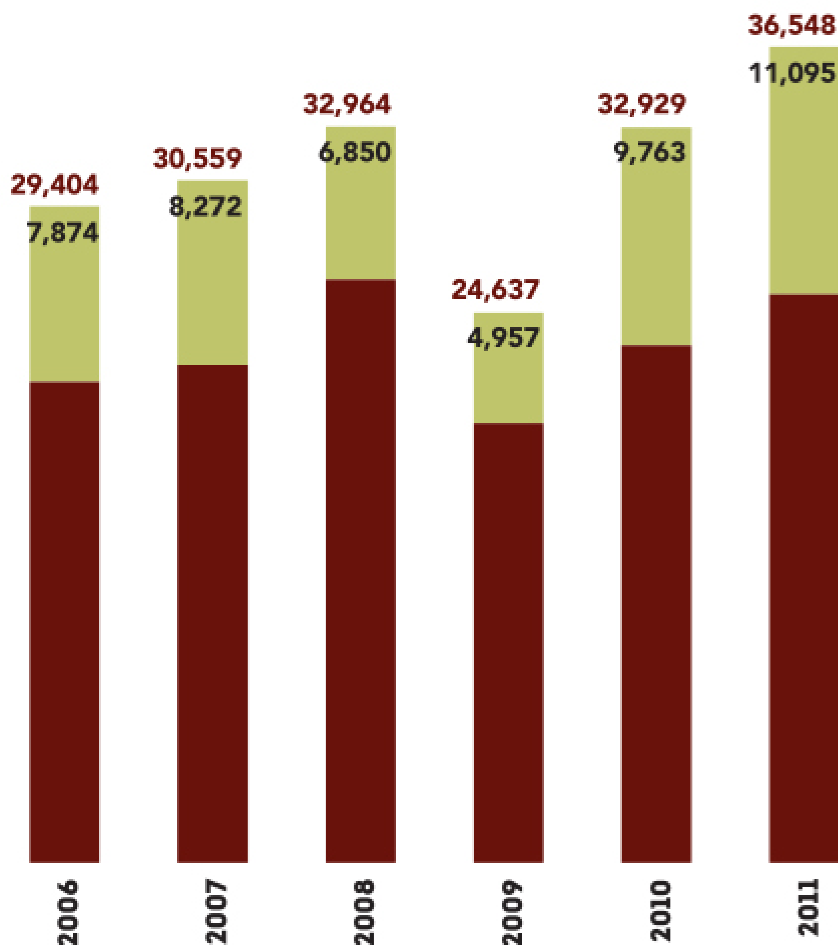
成立时间： 1917年

总部： 伦敦

正式员工人数： 10.7万

营收（单位：百万美元）

运营利润



资料来源： 英美资源集团

这些变化给整个行业带来压力。说得客气些，一些同行并未积极响应。其他公司的CEO给我打电话说："我们会花更多时间。我们会多花很

多钱。你是在给我们所有人制造障碍和困难。”但我认为，这是矿产行业前行的唯一途径。

矿业生产从未像今天这样复杂。世界各地的环保和安全标准各不相同；劳工问题、愈发强势的当地政府和社区运动，都是必须考虑的因素。我们有责任挑战错误或不合理的观念——比如“采矿就是这么危险”。英美资源集团对安全的关注，已让公司的整体表现显著受益。我经常说，安全是综合表现的一个重要指标。把安全工作做好，其他事情自然会做好，包括与工会和政府的关系、生产率和运营效率等。



勒斯腾堡Union Mine的一次常规安全通报

图片来源：英美资源集团

我们的工作产生了巨大的效果。通过与南非矿产资源部和主要工会合作，英美资源集团显著改善了生产安全状况。2011年，在安全事故中死亡的员工为17人，比2006年（我就职的前一年）的44人减少62%。工伤导致的时间损失减少超过50%。这也给整个行业带来了积极影响：南非矿业生产中的死亡人数减少约25%。

这并不是说我们的工作已经完成。我们最近在集团范围内，为伤亡工人举行了纪念活动。每次接到电话说出现致死事故，我都伤心万分。安全事业不会终结，我们绝不能放松。

我们做得不够完美，但我实现零伤亡目标的决心不会变。


Harvard
Business
Review
SPOTLIGHT
聚光灯

创造更多“好工作”

THE GOOD JOBS SOLUTION

美国有数百万份糟糕的工作，不仅薪酬低、令员工沮丧，还有碍于公司盈利。是时候解决这一问题了，不仅为了员工，也为了企业。

泽伊内普·托恩（Zeynep Ton）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

提供好工作的理由

The Case for Good Jobs

更高薪酬和更多的晋升机会——不仅你的员工想要这些东西，你也如此。

作者是泽伊内普·托恩

零售店、餐馆、呼叫中心、酒店和托儿所提供了数百万个就业岗位，但其中大多数工作都很差劲，而且几十年来都没有变过。这些岗位薪酬低、福利少、没前途。传统观点认为，糟糕的工作是做低成本服务必然要付出的代价，而且不具可持续性。一些公司也意识到，它们经营企业的方式本身就不可持续，比如视员工为可替代的商品。过去三年里，沃尔玛、麦当劳、GAP、安泰保险（Aetna）等大型公司已经提高了薪酬待遇。沃尔玛正加大对培训的投入并精简运营流程，帮助店员提高生产率。GAP尝试采用较为固定的排班表。安泰保险给呼叫中心代表更多自主决定权，让他们根据具体情况满足顾客需求。

以上策略说明当下发生的剧变。为何长期以来给员工极差待遇的企业，现在开始资助并赋权员工了呢？这很大程度上缘于新的竞争环境。现在市场饱和，公司既有业务须加速增长。实体企业和电商都在激化市场竞争，公司必须给出更有信服力的理由，说服顾客购买自己的产品。此外，公司意识到，参与度高的员工生产率更高、服务更好，而且跳槽率低——这在零售和餐饮业是极其重要的因素，毕竟这两个行业2016年的平均跳槽率分别为65%和73%。

除了增强公司竞争力外，改善服务业员工的工作对美国经济也可能有举足轻重的影响——低薪阶层的收入和消费能力提升，他们领取的巨额社会救济金减少。2016年，美国近900万零售业员工的时薪中位数是10.37美元；相较之下，超过700万餐饮业员工是9.50美元。从这两个数字看，即便零售和餐饮业员工能每周工作40小时（多数雇主不允许），

他们的收入依然低于四人家庭贫困线。

但仅靠提高员工待遇，并不能增强公司竞争力。我们需要完全不同的经营系统。新系统旨在更好地满足顾客需求，提高员工生产率、动力，以及整体贡献值。

这一观点对很多零售和服务业高管来说，都比较难接受。如果公司面临盈利压力，那么选择彻底改变经营模式并加大对劳动力的投入，似乎不合常理，甚至很危险。但拥有1620家分店和7.9万员工的西班牙连锁超市Mercadona证明了这一选择的可行性，而其他公司正在推动类似的改革。

15年来，我一直致力于研究零售和其他服务业的公司，其中包括Mercadona。在2012年发表于《哈佛商业评论》的文章中，我充分解释了为何薪酬高、工作时间固定、提供足够培训和成长机会的好工作有益于零售商。自那之后，我与多个领域的零售商、呼叫中心和其他服务公司展开合作，研究其在不同阶段应用我所谓的“好工作战略”（Good Jobs Strategy，简称GJS）的情况。我收集了大量证据，证明GJS不仅仅只是一个好想法，也确实有效。我的文章分两部分，在上半部分中，我会分享我对坏工作和好工作系统分别有哪些认知，以及如何评估你所在组织能否通过好工作转型获益。

作者

泽伊内普·托恩



“我在土耳其长大，小时候我以为美国遍地都是机会。” 泽伊内普·托恩说，“只要你肯努力，就能取得好成绩。我本人就是这种情况。我1992年来美国宾夕法尼亚州立大学读工程学，当时还获得了排球奖学金。这个国家给了我很多成功和成长的好机会。”

后来托恩进入哈佛商学院读博士，毕业后任教授。她在这些年的研究中，认识到一个严峻的事实：对数百万从事低薪、没前途工作的人来说，美国并非遍地都是机会。这些人往往工作时间不固定、工作环境混乱，生活非常辛苦。

托恩和同事最初想帮助零售商实现良好运营。他们发现，供应链的最后一个环节总会出现高成本的大问题：本应摆在货架上的商品仍在仓库或摆在错的货架上、特价促销活动出错、库存数据误差大。托恩在调查问题原因时，开始和店铺员工交流。“他们的故事真的让人心碎，”她说，“我这才知道，他们的工作有这么多不尽如人意的地方。”

托恩在哈佛工作几年后，转入麻省理工学院斯隆管理学院，担任运营管理兼职副教授。她研究了一个恶性循环：人手不足和高流动率导致运营出现问题，销售额和利润随后减少，人力预算

随后降低，人手不足和高流动率问题随后加剧。公司高管悲叹，他们必须在竞争残酷的行业中用低价策略保持竞争力，所以无法给员工高薪并加大培训投入。

但后来托恩接触到一些美国和西班牙的零售商，它们的案例说明这一传统观点也许并不成立。这些零售商给员工较高工资、投资培训、提供固定工作时间和职业发展机会，而且公司的盈利能力高过竞争者。托恩想了解这些公司如何在提供好工作的同时蓬勃发展。通过研究，她得知这几家零售商专注于实现良好运营，而且使用一种截然不同的运营模式——这种模式可在多种服务行业中复制，如零售、餐饮、呼叫中心和办公室保洁。

托恩在本期《聚光灯》中分享了她对这种运营模式的研究成果，以及公司该如何完成从“坏工作”到“好工作”的转型。“我的目标是，劝说公司，特别是低薪服务行业的公司采用我所谓的好工作战略。”托恩说。为进一步推动这一转型，她联合罗杰·马丁创建了非营利组织好工作研究所。“我希望帮助改变大家对经营‘好’公司的认知角度。”

总部和店铺保持一致

提供好工作和坏工作的公司之间最根本差异之一是，总部和面向顾客的业务部门之间沟通决策的方式。在“好工作”公司的总部中，各职能部门做决策时一定会考虑其决策对店铺员工生产率的影响，以及他们能够为顾客提供的服务水平。好市多（Costco）的采购人员会协调新产品的发布，尽量将时间错开，缓解各店铺的工作压力。Mercadona和商贩合作，创建可以快速安排仓储的货运订单，比如你能看到哪些运输箱中装有橄榄油，并最先打开这些箱子。Mercadona的物流部门给店铺很短的交付窗口期（15到20分钟），所以收货员清楚何时做好准备，不会浪费时间。物流部门每次都派同一名司机送货到特定店铺，让双方不断磨合，实现高效合作。公司通过上述举措，既可以给员工更高薪酬（因为生产率提高）和安排固定工作时间（因为工作量适中和固定），又能够

降低员工流动率（以上两家零售商的流动率均低于10%）。

好工作公司采取双向沟通，而且总部会将店铺的反馈纳入和一线工作息息相关的决策中。Mercadona将货物配送等流程标准化时，会参考一线员工的意见。如果店铺因自身规划问题，需要更多交付时间，那么公司的物流负责人可自行调整该店流程。Mercadana开发去中心化的新订货系统时采纳了员工建议，比如删除一些员工认为无关且费解的信息。



“坏工作”公司的总部职能部门各自为政，而且很少考虑其决策对员工生产率和客户服务的影响。这些公司认为，店铺主要是执行总部决策的地方。以下是我的几项观察：

• 六小时交付窗口期。期限长，也许有助于物流部门将运输成本压到最低，但不利于店铺分配货物配送的资源。

• 促销次数变数太大。公司可能一周内多次促销，但下周完全不做促销活动。劳动力需求也会随之变化，让店铺经理很难安排每周固定的员工工作时间。

• 频繁更换陈列方式。员工的大部分时间都用在移动商品上，根本没有时间为客户服务，而且往往不知道商品摆放在哪里。员工放置好商品后，几小时后就要改变陈列方式。他们看到自己的努力总是白费，感到根本就没有必要花费力气。

• 店铺收到的价格有误。店铺员工不得不重新录入价格，既浪费时间，又打击士气。

• 优惠券引发问题。有位店员称，商店的很多优惠券印有促销规

则，这些规则店员都必须遵守。但如果她拒绝兑换过期的优惠券，顾客可能会生气，找经理投诉，而经理往往又会同意给他们折扣。“你感觉自己像个傻瓜，”这位店员说，“但你自己不能给顾客折扣。如果你这么做，就可能被解雇。”

• 临时改变主意。典型例子是，销售团队为刺激需求，决定将促销日期从周五改至周三。这对总部而言并非至关重要的事。但店铺经理必须将数十个小时的员工工作时间从周五调整到周三，迫使员工重新安排生活，最终造成缺勤次数增加，人员加速流失。此外，员工准备促销活动和做其他活动的时间缩短后，会很容易犯错。

• 人员配备不足。某连锁店基于总部做的工时研究进行人员配置，但总部的研究并不能反映一线实际情况，比如不同店铺的布局也不同，顾客可能向正在补货上架或忙着贴价格标签的店员求助。所以店铺经常缺少人手，员工对顾客的态度也很生硬。

期望值

如果公司激励一线员工提升自身生产率，给他们权力，引导他们以顾客为导向，那么公司和员工都能对对方有很高期望值，好工作公司就是这种情况。但如果公司不为员工提供这种环境，取而代之的是混乱、士气低迷、高流动率和已经成为常态的缺勤现象，公司和员工对彼此的期望都变得极低。

好工作公司从最初雇用员工起就设立了高期望——这些公司对人才的挑选更加严格。QuikTrip连锁集团在美国11个州共有700多家便利店。公司集中管理每个城市的招聘工作，并使用标准化面试和认知测验。不仅如此，新雇员还必须“通过”培训考试，大概有20%的全职培训生和14%的兼职培训生没有通过考核。

QuikTrip要求正式员工有高水准表现。比如店铺员工完成每项工作后，都要用首字母签名。同辈压力也有助于维持高水准，因为员工的部分薪酬与店铺顾户服务分数挂钩，而且全职员工享有分红。

但高标准并非单向。好工作公司的员工也期望自己能够因高生产率和杰出贡献获得奖励。QuikTrip新入职的全职员工税后年收入将近4万

美元。所有店铺经理都是由内部选拔。

好工作公司的员工还期望雇主尊重他们的时间和知识，允许他们在顾客面前展示自己的风采。QuikTrip销售大量咖啡；如果咖啡机出故障，员工期望设备管理团队即刻修好机器，以免让顾客失望。如果Mercadona的一线员工发现某件产品包装有问题，拖延了上架时间，会期望采购员与供应商合作解决包装问题。我曾经向某家好工作公司的CEO描述，其他零售商临时改变主意的情况。他说："我们这么做的话，店铺那边会大骂我们一顿。"

坏工作公司及其员工不会，也不能对彼此抱有高期望——公司和员工都极其不稳定。总部决策浪费员工时间，造成工作量变化大，一方面压低了员工工资，另一方面加剧了员工流失。我观察到，多家连锁公司都有超过一半店铺员工是兼职。如果促销或送货等活动临时出现变动，店铺经理就要多次调整员工排班表。这也是员工经常请病假、迟到和跳槽的原因之一。这些公司的员工年平均流动率为40%-120%。

由于人员班底不固定，所以公司很难分派工作并检查工作完成情况。如果商品陈列或定价出错，或者店内某一区域较脏乱，问题根源很难查到。店铺内设施也经常出现故障或丢失。我曾看到多家连锁店的试衣间和洗手间固定装置破损，还有喷泉和Wi-Fi系统失灵的问题。我的好工作研究所（Good Jobs Institute，我和合作伙伴共同创建的非营利组织）同事萨拉·卡洛克（Sarah Kalloch）在某大型零售店工作了九周。在补货上架时，她手上常常连一把美工刀都没有。你怎么会在乎一家对你的工作状况并不上心的公司呢？

店铺经理

好工作和坏工作公司另一项明显差别在于，店铺经理的职责和态度。在好工作公司中，店铺经理有主人翁意识。他们认为，照顾顾客和发展员工是最重要的工作，并设计相应的运营系统。我们采访的好市多店铺经理重申了联合创始人吉姆·辛内加尔（Jim Sinegal）的信条——90%的时间都应该用在教习上。他们在店铺中来回走动，问区域经理一些开放式问题，比如"为何我们这里有五张毯子"以及"为何这件产品卖得

不好”。这些问题旨在提升店铺业绩，帮助新管理者成长。几乎所有好工作公司的店铺经理都是从内部选拔，他们对下属的成功也会感到十分欣慰。某位好市多经理说：“看到员工晋升是最让我开心的事。”

坏工作公司的店铺经理多数时间都用于处理日常危机，确保最紧急问题得到解决。由于店铺经常缺乏人手，他们会亲自补货上架，给顾客结账或完成其他员工任务。人手不足、设施破损、客户服务问题频繁出现，他们已经没有时间培训员工或给他们反馈了。

某零售连锁店的员工经常不知道自己该做什么工作，因为店铺经理没有时间给他们安排。某经理称，他陷入了恶性循环：员工流动率太高，所以他不得不持续招募新人。但他忙于处理人员流失后的紧急事件，挤不出太多时间监管招聘，所以新员工往往并非店铺需要的人才。很多人很快就离职了，而他要花更多时间处理紧急事务，同时还要寻找新员工。

选择GJS战略的原因

我们好工作研究所开发的计分卡，有助于确定你所在组织是否需要GJS。首先，我们要对一线工作进行评估。你的公司在多大程度上满足了员工的基本需求并提高了参与度？基本生活工资、固定工作时间、职业发展机会可能本身并非激励因素，但在贫困线徘徊的薪资、作息颠倒的工作时间和极少的机会，非常不利于公司招聘、激励和留住优秀人才。

> 好工作公司和竞争对手相比，可以更好地应对经济起伏或最低工资标准上调等变化。



企业领导者不太了解公司中的时薪工作，这让我感到颇为惊讶。某组织的高管得知，公司内多数小时工每周工作少于15个小时，平均税后年收入低于1万美元时，吓了一跳。另一家公司的高管以为，公司会提前三周发给员工排班表，但有些店铺仅提前一周才安排工作时间。

本计分卡的第二个部分与顾客体验有关。你的公司在多大程度上满足了顾客基本需要，并为培养忠诚度创造了条件？高效结账服务和干净地板也许不能和顾客建立情感联系，但结账慢、地板脏，会丢失回头客。

计分卡的最后一个部分涵盖多项数据，即运营问题、员工流动率和缺勤率、生产率、销售额，以及成本。只要你收集到以上数据，计分卡就能帮你看到，GJS可能给你带来的以下几方面好处：

财务。实事求是讨论当前业务，以及公司运营方式改变后业绩可能出现的变化，之后你就可以看到实行GJS的财务价值。医疗诊断服务提供商奎斯特诊断公司（Quest Diagnostics）的呼叫中心代表每年离职率为60%，直接离职成本高达1050万美元。这也强有力地说明，为何我们要在呼叫中心推行GJS。

好工作系统的四种运营选择

运营选择	范例
集中和精简	确定你要帮助客户解决哪些问题，并精简产品、促销、服务，从而将客户满意度和员工生产率最大化。尽最大可能减少配送和促销活动的临时变动。公司通过集中和精简，可为员工提供更高薪酬、更固定的工作时间，鼓励员工积极提供更好的客户服务，并为公司提高销售额、降低成本。
标准化和赋权	基于一线员工意见，将常规流程（如卡车卸货、产品上架和保洁）标准化，同时给这些员工权力改进自身工作、提供促销方案（如持有多少库存、储存哪类商品、如何陈列等）、解决客户问题。标准化提高效率，赋权则激发积极性，刺激员工努力提高销售额。员工贡献值提升后，公司就有能力提供更高薪酬。
交叉培训	培训员工掌握面向客户和不面向客户的任务都需要的技能，这样他们能根据客流量决定自己做哪些工作。培训也要注重培养主人翁意识和专业技能。交叉培训有助于稳定排班表、提高积极性、加强团队合作、提高员工响应客户需求的能力以及生产率（因为客流量较低时，员工不会无事可做）。
宽松式管理	配备人员的总工时要超过完成工作量预期需要的时间，这样你在高峰期也能满足客户需求。在宽松式管理模式下，员工不会在工作中犯错，能提供高质量服务，而且有时间发现问题并提出改进意见。公司也能够压缩成本并持续改善。

我和学生与某大型零售连锁集团合作发现，在不改变店铺员工工作总时长的情况下，将他们的平均工作时间从每周低于15个小时，提升到30个小时，提高排班的稳定性，同时将员工流动率降低将近一半，最终销售效率提高了20%多。我们看到，坏工作的典型特征（如高流动率、经常临时调整排班表）和造成严重损失的运营问题（如缺货，库存损耗和误差，购买产品的顾客比例，即转化率较低）有紧密联系。

竞争力。奎斯特各呼叫中心的代表流动率居高不下，严重影响到其服务。医生办公室的患者和医院员工必须等上两分多钟，才能打通电话。但如果未经过良好培训、经验不足的代表接听了电话，他们往往不知如何解答问题并将电话转给其他人，于是等待时间再次延长了。为此，奎斯特已经丢失了重要客户。

实体零售商出于对竞争力的考虑，也十分有必要引入GJS。我们可以看下电商带来的挑战：据报道，截至2017年8月，已经有超过6300家美国实体店关张，这一数字为史上最高，而电商的冲击是主要原因之一。如果实体零售商不能创造极具吸引力的购物体验，并和顾客建立情

感联系，也会面临同样的命运。另外一个竞争力方面的挑战是市场饱和度：很多连锁公司已经不能通过店铺扩张增收。它们必须专注于现有店铺的经营，从而获得更多利润，而实行这一目标，就须要引入GJS。

好工作公司的另一竞争优势是：这些公司和竞争对手相比，可以更好地应对外界变化，比如经济起伏或最低工资标准上调。Mercadona崛起于2008年到2009年的金融危机。公司在维持盈利的情况下还降价10%，市场份额随之增长。公司很多成本压缩的主意来自员工。他们了解顾客，公司允许他们主动找出可以改进或撤销的产品和流程。他们还知道最高管理层会重视他们的洞察，而且公司不会以他们的成本压缩意见为借口开除他们。

道德。很多高管和经理人都不愿意领导坏工作公司，他们更倾向提供好工作。安泰CEO马克·贝托里尼（Mark Bertolini）认为，如果一家经营良好的《财富》500强公司还有接受福利救济的员工，那简直不可接受。好市多的吉姆·辛内加尔告诉我的学生："我们不想以牺牲员工利益为代价，创建一家低成本公司。"一方面，GJS的优越之处在于，帮助低成本服务组织获得财务和竞争优势，但另一方面，善待员工已经足够说明实行GJS的必要性了。

截然不同的系统

如果公司领导者认为，好工作的提议值得一试，那么他们需要重新设计公司的运营流程。我所知的最重要经验是，GJS是一个系统，所有元素都必须协作。该系统包括：1）从雇用、培训、薪酬、高绩效标准和有效职业发展路径这几个维度投资人才；2）你必须做出四个运营选择，即集中和精简、标准化和赋权、交叉培训、宽松式管理。

以上要求人才投入的运营选择也能确保投资可行，因为员工效率和贡献将会提升。

GJS中的元素内在联系紧密，相辅相成，我们看一下Mercadona的案例，具体了解这种相关性。Mercadona不轻易改动员工排班表；即便客流量每天、每周变动极大（单店日交易次数从工作日的1700次到周六的3000次不等），也会提前一个月把排班表发给员工。

Mercadona知道，工作时间的稳定性应视工作量而定，所以公司想方设法让工作量更均衡。客流量低时，公司会安排送货、商品陈列更新、设备维护和产品介绍等活动。精简运营流程（减少商品、杜绝促销、按时送货等）和将日常流程（如卡车卸货、产品上架和保洁）标准化后，公司进一步提高稳定性，因而可以更准确地预测工作量。Mercadona之所以知道精简哪些流程，是因为公司明确了其为顾客提供的价值：最高性价比和服务水平，以及快速结束购物的能力。公司里的每个人都为达成这些价值而努力。

要想提供固定工作时间，公司还必须安排交叉培训，让员工可以根据客流量多少，交替完成面向顾客的任务（如帮助顾客查找商品和在收银台结账）和不面向顾客的任务（如保洁、补货等）。农产品、烘焙、化妆品等区域的资深员工有权力订购商品，并在和顾客聊天过程中，了解他们的需求和改进自身工作。他们有时间做这些工作的原因在于，Mercadona实行宽松式管理。公司的资深员工认为自己应当为所属区域的业绩负责。

另要附上一则说明：我观察到，若系统缺失某些元素，就不能充分发挥作用。我研究的某大型零售商为每名新员工都投资了至少两周的培训项目，员工薪酬超过行业平均水平的一半多。这听上去像是好工作战略，但依然达不到GJS的标准。公司没有倾听员工想法的机制，所以总部和一线之间的隔阂一直存在。所有与推销有关的决策都由总部做出。某些品类的商品种类极多，员工不得不花大量时间做枯燥的补货上架工作。虽然公司斥巨资用于培训，但不仅员工业绩平平，公司在企业点评网站Glassdoor上的得分也很低。

GJS以人为核心，促进公司平稳运营，和丰田生产系统（Toyota Production System，TPS）有很多共同之处。实行TPS的汽车制造厂使用通用零件和规范，平均分配生产总量和调整顺序，从而精简并稳定工作流程。基于运营人员意见开发标准化流程，并在他们的辅助下发现问题和改进标准化流程，可以提高运营人员的参与度、工作质量和生产率。接受过交叉培训的装配人员可通过调整装配线工作量，灵活应对需求的变化。

为每4-5名装配人员配备一个线下队长，可以缓解培训压力，并更好

地应对问题、需求上升和人员突发事件，这也是宽松式管理的一种形式。众所周知，丰田实行对员工友好的政策，例如不裁员。此外，丰田的价值观和GJS公司也相同：客户第一、员工是最重要的资源、关注持续改善。

应用GJS的前提是改变现行系统，而这一改变不仅值得，也具有可行性！在本文第二部分《创建好工作公司指导手册》中，我会探讨如何实现本次转型。

创建好工作公司指导手册

多个大型企业正在应用好工作战略。以下是启动本战略的指导手册

作者是泽伊内普·托恩

很多服务业公司长期给一线员工低薪酬、极少福利。一线员工的工作时间不固定，职业也没有上升空间。但现在越来越多服务公司开始摒弃，或者至少会质疑现行模式。如本文第一部分《提供好工作的理由》所讲，这些公司出于对财务、竞争力和道德的考虑，开始寻找替代方案，即给一线员工基本生活工资、足够培训、固定工作时间以及职业机会，让公司中每个人都努力帮助这些员工高效工作，为顾客提供优质商品和服务。我称之为好工作战略，简称GJS。向GJS的转型极其艰巨，但可以实现。在下文中我会探究如何完成这一转型。

领导者从最开始就应认识到以下几点。首先，你必须有耐心。公司不论大小，极有可能花费数年时间，才能实现向好工作系统的转型。西班牙最大的连锁超市Mercadona从1993年开始转型，当时公司只有大概150家门店，历时约3年才看到财务业绩大幅提升。

有些业绩还可能在短期内下滑。随着薪酬提高和培训投资增加，你的成本可能上涨。促销减少也会拉低销售额。员工流动率可能增加。一些总部员工会因失去掌控感到不满，不愿意向一线员工学习或认为自己的专长被贬低，最终选择辞职。有些一线员工无法接受更高的标准，选择离开公司，而另一些人可能能力不足，达不到新标准，最后被辞退。（医疗诊断服务提供商奎斯特在各呼叫中心实行严格考勤政策，并设定更高绩效标准后，人员流动率短期内上涨，但之后回落到以前的水平之下。）

你要对这一过程满怀信心，这点极其关键。同时你也要从类似系统的转型中学到经验，比如丰田生产系统（TPS）的转型。以下是几个最重要的步骤：

就目标和方向达成一致

任何转型都要注意以下三点：1）为客户和员工打造的愿景让他们心悦诚服；2）创建中心执行团队。团队直接受控于CEO或COO，成员包括高管、现场经理，以及与一线工作紧密相关的总部职能代表。团队要有权力、专业能力、公信力和领导力，能够制定执行战略；3）坚持就本次转型，以座谈会、短视频和备忘录等形式，进行长期且诚恳的沟通。

成立转型团队。MudBay公司在美国西北部拥有44家宠物店，公司的高管团队在2014年决定实行GJS，联席CEO拉尔斯·伍尔夫（Lars Wulff）与67位店铺经理和总部员工展开为期8周的小组讨论。他们在这段时间内讨论了GJS以及Mud Bay可能从该战略中获得的优势。公司接下来将创建愿景和转型战略的工作交给店铺经理组成的6人团队（经同级推选）和总部员工组成的6人团队（经同级、3位地区经理和5位高管推选）。



Mud Bay为转型做了充足准备，最终赢得全公司的支持。店铺员工非常热情地给顾客讲解本次转型，而顾客对在该店消费的满意度进一步提升。

举行研讨会。你可以开展研讨会，提前向店铺经理、地区和区域经理、总部职能部门和高管介绍GJS。这一点极其重要，原因如下：研讨会帮助各职能部门，特别是从未与其他部门合作过的职能部门，坦诚交流并打破各自为政的局面。在我举办过的研讨会中，店铺经理愿意告诉总部职能部门其决策造成的麻烦。研讨会还有助于各职能部门了解到GJS系统的工作原理，以及自己在该系统中扮演的角色。

我常常将参与者分成五组，分别代表人才投资和四种GJS运营选择，然后问每组各自需要做哪些改变，才能创造更好的客户和员工体验，以及其他组别需要做哪些改变。这有助于参与者快速了解到这几种元素的内在相关性。

最后，研讨会能帮助你提早发现并应对反对意见。例如很多零售商已经对客流量下滑感到绝望了，所以市场营销和财务部门对集中和精简原则的反应可能是："你疯了吗？我们快被干掉了，现在需要卖更多商品、开展更多促销活动、延长营业时间。"你要和这些部门好好谈谈。

承诺不裁员。向好工作转型过程中，某些改革可能在短期内减少收入，一些职能部门也许想知道自己的薪酬会受到什么影响，而各级别员工都会害怕失去工作。我最近问某店铺职员，她认为库存补充流程该如何精简。她说她并不想改变，因为她可能为此丢掉工作。

组织应倾听上述反对意见并做出回应。我们从TPS的应用中学到的最佳实践之一是公开承诺，除临时工外，其他人不会因本次转型被辞退。

从小处做起，确定有效措施

如果服务组织中设有多个事业部，公司往往出于快速见到成果的目的和自上而下决策的习惯，决定自上而下一次性完成改革。公司必须抑制这一冲动。

从一线开始。GJS本身是个复杂系统，很多事情不论大小，都会改变。此外，改变发生的顺序也不确定，因此自上而下进行改革速度太慢、成本过高，也忽视了各事业部的具体情况。如果一线员工不参与转型方案的制定，他们的支持率和参与度会很低。

总部可能大致规划了转型蓝图，但执行过程应从一线开始。并非每家公司都愿意这样做。我曾经这样建议某大型零售商的首席人力官，她回答说："我们一般不会问他们的意见，而是直接告诉他们怎么做。"你不能用这种方式推行GJS。

建立试点并扩大范围。TPS转型中的有效措施之一是，先在某个或几个事业部试行新系统，学习并调整，之后扩大实施范围。建立试点不

仅有助于中心团队打破不同职能部门各自为政的局面并促进协作，还能在短时间内见到成效，为深化改革和说服持反对意见者奠定基础。

有的事业部更容易建立试点。这些事业部有两个特征：领导者比较强势且欢迎转型，以及业绩一般——这样改进措施就能在数月之内看到成效。如果试点事业部的规模、地点和形式比较典型，那么其经验更容易被复制。选择离总部较近的事业部，方便中心团队平时巡查。

确定改革第一步

本文上半部分讨论的好工作计分卡可能已经告诉你，你的公司必须重视并改变最需要填补的漏洞，但并未说明从哪些地方着手改革。以下是具体方法。

这有助于你确定最紧要的任务。你已经在使用什么GJS元素？你可以在哪里改进？你可能会找到很多需要改革的事项，比如

• 店铺如何招募、培训、付给员工薪酬并赋权他们

• 总部职能部门是否在决策和协作时将一线工作纳入考虑范围

• 总部和店铺之间的联系是否为双向的，比如在店铺流程的标准化过程融入一线员工的意见，同时总部建立倾听一线想法的机制

你不能突然间彻底革新，而且运营模式中的元素很难重塑。话虽如此，若不同改革协调推进，相互呼应，就可能产生很好的效果。各职能部门协商决策的前提是有新的激励机制、领导力和组织结构。薪酬提高，但员工的工作时间不稳定，他们的效率或参与度仍然不会提升；但另一方面，更多人可能会选择继续留在公司，提高工作能力，反过来会有助于你稳定运营。

从安排固定工作时间着手。奎斯特呼叫中心从这一步开始执行GJS。呼叫中心的员工流动率很高，缺勤率也高达12%。主管多数时间都在接听新手应付不来的电话，客户也颇为不满。代表和主管的对话反映出，流动率居高不下的主要原因与薪酬和职业路径有关，或者说员工的基本需求得不到满足。奎斯特的工作比普通呼叫中心更复杂，但薪酬相当，而且即便员工掌握新技能，工资也不会涨。

为解决上述问题，奎斯特开始实行阶梯式薪酬制度，提高起薪并提

供明确的职业发展路径。为抵消更高的人工成本，公司想办法杜绝浪费。奎斯特改变某些电话服务的提供方式，而新方法既降低成本，还提高了客户满意度。例如很多医生不习惯用电话接收普通的测试信息，而是倾向用传真。大量与地址、工作时间和排班有关的患者电话，不需要接听代表具备专业知识，所以奎斯特加强了这些信息的网络传播。

奎斯特通过精简并集中为客户提供的最重要价值——尽可能以最快速准确方式提供重要医疗信息，有效压缩成本并提升了服务。接下来还有更多事情要做，但如果员工不从一开始就找到与公司共进退、努力协助客户的原因，可能转型就不会有下文了。

奎斯特的先稳定后发展策略值得借鉴。公司必须先解决工作流程、工作量、人工流动率和缺勤问题，否则等到进行交叉培训、设立高期望、赋予员工决策权等改革时，局面会十分艰难。

寻求小机会。奎斯特还试图用其他高效的小技巧，改进工作、参与度和客户服务。某代表想到一个名为“西班牙语暗示”（Spanish whisper）的主意。虽然打电话的人可以选择英语或西班牙语，但接电话的双语代表不知道对方选了哪种语言，可能要花大概20秒才能确定。中心团队与试点团队合作，在电话中加入新程序，让西班牙语客户打电话进来时，“西班牙语”这个词会秘密传送到代表的耳机内，之后代表再拿起电话与客户接洽。这一小改变不仅直接起到维护客户的作用，还打破了各自为政的局面，因为多个职能部门都要参与改革。（我们从丰田生产系统学到的另一点是，解决小问题有助于之前互不往来的部门学习合作和协作。）这也向代表传达一个信息：他们的意见现在很重要。

多做小的改进，而非重大改革，同样能取得良好效果：研究人员发现，小的改动累积多次，会产生巨大影响，而且循序渐进还有助于保护改革动力。重大改革终将实现，但只有根基打好了，成功的可能性才更高。

扩大、调整和持续改善

连锁集团的高管可能不太接受建立试点的方法。他们也许不愿将大量中心资源连续几个月投入几个试点事业部中。此外，依靠几个事业部

推进其他上百或上千个事业部的改革可能有悖常理。如果公司面临提高绩效的压力，那么高管可能想尽快进行公司层面的重大改革。你可以用以下三种方式应对上述顾虑：

1. 确定哪些改革不需要协同发展，可独立操作，比如日常碰头会或改进结账、保洁和招聘流程。让试点事业部之外的部门测试改进方案，并与好工作团队分享成果。接下来，你可以根据店铺方面的反馈，创建最新一版的标准。该方法可在几个月内实现公司层面的改善，并打造融入一线员工声音的新文化。

2. 在建立试点的过程中，将已经学到的经验应用在整个组织中。举例来说，总部可能通过观察几个试点事业部，了解到如何减少工作量变数（比如缩短交付窗口期，或避免促销或配送临时出现变动），之后就可以将新方法在整个公司中推行。奎斯特等公司精简工作的方法也能帮你提高所有员工的薪酬或福利，同时不会影响到公司短期业绩。

3.建立与其他事业部分享成功的渠道，激励它们做出同样的改变。奎斯特的试点团队曾向其他团队展示其成果，之后想要尝试新方法的主管排起了长队。

GJS所有元素的推行进度取决于试点事业部的规模和改革前的稳定情况，可能用时会超过半年。一旦系统各元素协作流畅，中心团队就可以着手在更大范围内落实GJS。团队须谨记我们从TPS的实行中得到的经验：别用同样的策略指挥其他事业部，让它们参与到GJS的落地过程，并自行调整改良。这样做可能用时更长一些，但能确保改革得到支持并取得更好的效果。

好工作公司不会一次性完成流程标准化的工作，然后希望得到一致认可。它们让员工参与到持续改善流程中。扩大范围和持续改善工作的关键之处在于，有一个中心领导者，以及建立明确流程，能够确保一线员工想法被听到、测试、在整个公司中实行并得到支持。

转型是一项艰巨任务，需要百折不挠的领导力，同时要有条不紊地推进。但结果值得你付出努力。



回报

好工作转型对员工、顾客、公司和投资者的好处体现在多个方面。

Mud Bay未进行好工作转型的前3年里，同店销售额年平均增长率为6.5%。2014年公司启动转型后，到2016年，公司保持11%的同店销售额年均增长率，而且总销售额增长远超出行业平均水准。Mud Bay店铺员工（包括经理）2016年的平均时薪比2013年提高18%，员工流动率也比3年前降低约45%，达到了33%。现在的客户满意度已经是历史最高点：店铺收到顾客表扬信，而且很少在Yelp上得到低于5星的评价，而最大的100家零售商平均只得到3.2星。2013年只有65%的店铺员工每周工作30个小时或更多，2017年的数据为82%（截至发稿时）。

奎斯特于2015年7月开始好工作转型，之后公司的电话转接率（指最先接听的代表不能解答问题，必须转接给其他人处理的比率）下降20%，而电话接听速度提高40%。到2017年3月，奎斯特的员工流动率下降53%，缺勤率降低66%。在实行转型的8个月中，代表提出了1556个改善意见，其中1001个提议已经落实，节省了120万美元；加上其他方面的精简，公司共节省200万美元。

提高工作质量有助于构建更好的社会。员工高质量完成工作的前提

是，获得知识和权力、拥有充足资源、自身和所从事工作都能得到尊重。客户，也就是说我们所有人都获得更好的服务，带着好印象走出店铺。过去一个世纪里，我们看到，制造业的薪酬提高、工作条件改善，扩大了中产阶层人数，经济也在走强。现在服务业的拐点已经到来。

经济中出现更多好工作并非水到渠成的事，但也不是白日做梦。这是我们能够做出的选择。好工作战略已经证明，公司可不必在薪酬和成本之间取舍。服务公司CEO已经有机会为投资者和客户提供更多价值，同时为数百万人创造有意义的工作，帮助他们摆脱贫穷，进入中产阶层。这既是特权，也是责任。

是时候把更多工作变成好工作了

我们不必让更多人获得好工作，而是要把他们现在的工作变成好工作。

作者是罗杰·马丁（**Roger L. Martin**）



过去30年中，我基于两大洞见开始思考美国工作问题，最终结论是，我们亟须改造很多工作。这两大洞见都来自我的同事：第一位是迈克尔·波特（Michael Porter），我和他在20世纪80年代末和90年代合作过；第二位是从2007年开始就和我在罗特曼管理学院共事的理查德·佛罗里达（Richard Florida）。

上述两大洞见本身具有极高价值，但我和佛罗里达2015年决定从融合两者的视角反思，发现美国的坏工作问题已经火烧眉毛，我们必须采取行动了。

迈克尔·波特的洞见

这一洞见来自波特1990年出版的巨著《国家竞争优势》（The Competitive Advantage of Nations）。书中主要篇幅都在说明，辨明你所处的产业类型很关键：是集中在一个或几个小范围地理区域（如制药和软件），还是不均匀分布在国家的各个地方（如零售和医疗服务）。

集中用人产业的产品和服务销售地点不限于邻近地区，比如新泽西州的制药公司肯定不会只在本州内销售产品。因此，这些产业的公司可以扩大规模、投资研发和品牌推广，并帮助员工高效工作，获得高工资。

分散用人产业只在本地区域销售，所以较少实现规模经济，对研发和品牌推广的投入也较少（举例来说，某本地园林绿化公司的市场需求有限，无需大量资本投入）。因此，分散产业的生产率比集群产业低，工资也明显更低。

理查德·佛罗里达的洞见

该洞见来自佛罗里达2002年出版的畅销书《创意阶层的崛起》（The Rise of the Creative Class），聚焦工作内容，而非产业类别。佛罗里达基于工作所需的独立判断和决策份额，将工作分成两大类。第一类为创意密集型工作，员工需要做大量独立判断和决策。以营销高管和医生为例：他们有为雇主创造价值的空间和自由，这也意味着他们可以拿高工资。第二类工作为常规密集型，基本不需要独立判断和决策。以市场营销部门的应付会计和医院护工为例：他们往往没有条件创造和创意密集型员工一样多的价值。所以他们挣的工资，明显更少。

美国现代经济中的工作结构

通过结合迈克尔·波特和理查德·佛罗里达的洞见，我们得到四种基本工作类型。

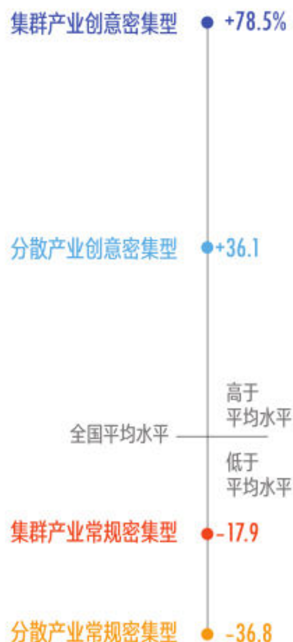
理查德·佛罗里达对职业的分类	集群产业	分散产业
创意密集型	集群产业创意密集型	分散产业创意密集型
常规密集型	集群产业常规密集型	分散产业常规密集型

迈克尔·波特对行业的分类

来源 罗杰·马丁、理查德·佛罗里达、梅丽莎·波格（Melissa Pogue）和夏洛特·莫兰德（Charlotta Mellander）

© HBR.ORG





波特 + 佛罗里达

我和佛罗里达决定融合两大洞见，看看产业类型和工作内容相结合会有什么效果。我们着手创建一个全美工作的二阶矩阵，得出了四种工作类型，如上图所示。

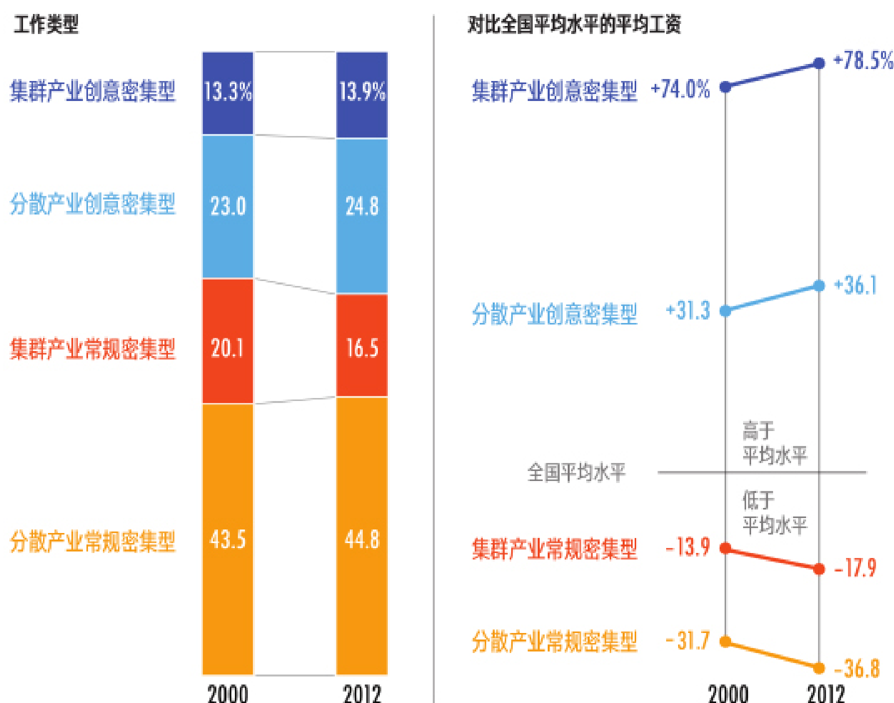
接下来我们必须知道，每种工作类型在美国经济中所占比例（我们使用2012年后的最新可得数据）。如左下角图表显示，占最大比例的是常规且分散型工作，这似乎也在常理之中——这类工作缺乏创意，并且处在生产率低、扩张能力有限的产业。

之后我们以每类工作平均工资为纵轴，全美工人平均工资为横轴，得出的结果让我们颇为惊讶。

如右下角图表所示，在集群产业从事创意密集型工作的员工已“择木

而栖”。他们的平均工资比全国平均水平高将近80%，并且远远超过其他任一类别的工作，但他们在全美员工中所占比例最小。

这些员工的好运气是缘于所从事的创意密集型工作，还是所处的集群产业？答案貌似是前者；虽然分散产业创意密集型工人的提成，还不到集群产业创意员工的一半，但挣的钱同样超过全国平均水平。常规密集型工人不论处在哪种产业中，收入都远低于全国平均水平。集群产业的员工人数较少，占全美员工比例第二小，但收入远比分散产业的员工多。后者工资极低，但占比近乎一半。



不同组别之间的流动

我们想知道，2012年数据展示的情况是否会持续下去，所以查看了

最早到2000年的同类数据组。我们希望找到在过去仅12年中出现的微小改变，但最终失败了。（详见图表《美国现代经济中不同工作类型所占比例和薪酬的变化》）

变化幅度过大，实在令人担忧。分散产业常规密集型的员工组别处在最不利地位，但增幅最大，而且工资急跌。创意密集型员工的收入优势则明显扩大。

唯一一丝希望就是创意密集型工作的比例上涨2个多百分点。但总的来说，这点增长并非意味着分散产业常规密集型组别的员工，已经脱离收入最低的圈层，而是主要因为较劣势的集群产业常规密集型员工人数，减少了将近4个百分点。

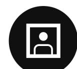
对美国的重要意义

很快，超过半数美国家庭的经济支柱，都将从事价值最低的分散产业常规密集型工作。他们肯定想知道，为何要支持现在和将来很长时间都对自己不利的民主资本主义？

虽然好消息是创意密集型工作的比例提高了，但这点增长并不能帮助员工脱离最差的工作类别。

我认为，拯救美国式民主资本主义最好也是唯一的机会是，别再想着让员工在各工作组别间流动，而是改变劣势组别员工的境遇。我们可以从本质上改造常规型工作。这些工作之所以需要极少独立判断和决策，原因并非这种安排必然有益于公司，而是高管想象中如此。

在本文之前的两篇文章《提供好工作的理由》和《创建好工作公司指导手册》中，作者泽伊内普·托恩提到，如果公司提高常规密集型工作的独立判断和决策比例，会更加成功，因为员工的生产率将大幅提升。也就是说，员工反过来可以轻松提高薪酬。我和托恩共同创建的非营利组织好工作研究所，正在帮助公司进行这一对企业和员工都大有裨益的转型。



罗杰·马丁是多伦多大学罗特曼管理学院前院长，现任该学院马丁繁荣研究所主任。他也是《创造伟大选择：领导者的整合思维指南》（Creating Great Choices: A Leader's Guide to

Integrative Thinking，哈佛商业评论出版社2017年出版）一书合著者。

萨拉·卡洛克：

打卡上班：做一份差劲工作的感受

研究人员为体验一线工作，应聘了某大型零售商的职位。

作者是劳拉·阿米克（**Laura Amico**）



将近900万美国员工从事零售业的工作。美国11月和12月假期来临之际，临时工人数量暴涨。如果你曾在杂货店外排队、百货公司里淘衣服，或者快餐店买汉堡，就知道这些工作中多数都不是好工作。

如果你雇用零售工人，可能也会知道其工作情况。但传统观念已经深入人心：要想在薄利行业里低价销售并赚钱，你必须压低劳动力成本。低人力成本不仅体现在低工资上，工作时间不固定、成功和晋升机会少也是负面表现。

泽伊内普·托恩的好工作战略对这一“矛盾”关系提出了反驳。该战略倡导提高一线员工薪酬、加大对他们的投入，同时做出明智的运营选择，有效利用对人才的投资。好工作战略可在保持低成本的前提下，提高客户服务和生产率。

托恩和她联合创建的非营利组织好工作研究所深知，好工作战略的落地将十分艰辛。要想知道如何进行转型，了解零售业现行措施是方法之一。于是托恩的同事萨拉·卡洛克在某美国大型零售公司的分店，找到一份短期的一线工作。她连续九周上下班打卡，想要体验零售业的工

作，并了解哪些挑战阻碍了员工为顾客提供优质体验。我近期采访了卡洛克，她谈到了在从事那份工作期间获得的认知。以下为本次对话节选。

求职和培训

HBR：为何要进行这次实验？

卡洛克：我最初加入泽伊内普团队，一起宣传好工作战略时，想知道我们的系统将如何帮助或阻碍一线员工提升顾客体验并实现公司目标。实践出真知。虽然我从未从事过零售业的工作，但我喜欢整理东西，或者让货架看起来更美观，还有帮助别人。我非常兴奋，想深入了解这份工作，体验从申请职位、面试、培训到服务顾客的完整流程。我还想努力工作，挣到11美元的时薪。你称之为实验，但对我来说，这是份真正的工作，而且我想做好自己的工作。

你选择这家零售商，是专门为了体验好工作或坏工作吗？

不是。我网申了几家零售店的一线工作，其中两家给我打了电话，通知我面试。我开车一个半小时去参加一个面试，但对方告诉我，他们的电脑系统一整天都有故障，不能给我面试了。我在第二家店铺接受了短暂的面试，对方做了背景调查，然后我就被雇用了。他们没有给我的推荐人打电话，这有点出乎我意料——我从未在零售业工作，简历写得也有点离谱。如果我是那家店的招聘经理，会做更多尽职调查。

但我们在其他公司也看到类似情况。很多经理实在是没有时间全面考查应聘者。他们的店铺员工流失很快，所以他们必须迅速填补空缺职位。但最后他们选错了人，不仅连累了公司和不符合岗位要求的新员工，还伤害到了现有员工的利益——这些人要与不能为团队做贡献的队友共事。

所以你得到了这份工作，之后呢？

培训。我和另外五个人一起培训，其中有一个人我在见到她的十分钟之内就知道她不靠谱。公司不应该雇用她。之后她果然经常缺勤，加重了我们其他几个人的负担。但经理正苦于应付紧张的工作时间、高流

动率和高缺勤率。他必须填补空缺职位，实在无法从恶性循环中抽身。

我被告知，在接受一些基本的电脑培训后，我所在区域的某个员工就会和我组成二人组，培训我完成专职工作。我很满意这个计划，但实际情况并非如此。

我的培训时间大概有40个小时，其中20个小时都浪费了：技术故障频频发生，我还要在本区外做无意义的观摩，或者等待告知接下来做什么。我甚至都没有参观店铺，连我所在区的商品都不知道摆在哪里或属于哪一品类，更别提整家店铺了。我当时很恐慌。

第一天：新工作已经开始了？

你第一天上班是什么情况？

岗前培训从早上九点开始。我和其他几个新雇员坐在房间里。没有人跟我们说任何事，日程表也都没给我们。

之后两个小时中，经理把我们逐个叫到他的办公室做一些文书工作。我们在等待被叫到的期间无事可做，就坐在屋里，有个男人还睡着了。两个女人几次出去抽烟。我把墙上所有的材料都读了。终于，有个员工进来和我们沟通。他先解释了公司的工资结算期、工作时间、打卡方式和考勤制度。接下来，他给我们展示了三个毫不相关、极其诡异的视频：一个似乎与客户服务有关；一个展示如何使用重型设备；一个与福利有关，但我还没有资格领福利。视频中还有一些重要的安全信息，但我们跳过了这部分。他没有跟我们说公司的战略、文化、我们的职责、员工人数、服务的顾客人数，或其他最基本的信息：我们不了解为何来到这家公司、我们所在集体如何，以及我们的价值何在。那天结束时，我对这份工作的全部认知就是，我必须出现在公司里。

你认为出现这一情况，是因为公司不重视一线员工，还是有其他原因？

这是个系统性问题。这种情况令人沮丧是因为，岗前培训安排混乱，公司既损失了金钱，也伤害了感情。我们在房间里坐着等待两个小时，还拿着工资。我们并未得到尊重，也没有培训指导我们如何服务顾客。给我们做岗前培训的经理讲话不知所云。而全美多家公司都有同样

的情况。处在高员工流动率公司的管理者往往没有多余时间和资源，无法创建有利于新员工学习并成熟的环境，而这反过来会加剧人员流失。

现在你上班了。你开始工作后是否有改善呢？

很不幸，没有。我第一天接受培训时，某位经理让我观摩收银员的工作。这个要求很奇怪，我有些吃惊，因为我并未应聘收银员的职位。我应聘的工作是补货上架和回答顾客的问题。他们让我和一个不太会说英语的人组队，而这个人也没有接受过培训师的培训。实际上没人接受过。第二个和我组队的收银员把我一个人留在收银台，自己去上洗手间。我在这段时间里给一对母子结账，还忘了把一个袋子给他们。我吓坏了。这对母子很友善，但我让他们失望了。

这种情况持续了数日——观摩收银员工作的培训无效，我依然在顾客面前出错，其间还要断断续续接受电脑培训。观摩培训结束后，我再也没有做收银工作。

好工作战略支持交叉培训。你希望员工能够在一两个领域中表现出专业水平，但他们也要足够灵活，能够承担其他工作。但对我来说，这次交叉培训的方式并不可取。我没有得到足够的收银岗位培训，不能胜任这项工作。与此同时，我并未得到应聘岗位的技能培训，所以在服务顾客时就更力不从心了。

每周20小时工作变成40小时

你找经理讨论你的问题了吗？

我基本上都见不到经理，部分原因是我们上班时间错开了。另外一个原因是店铺人员流失极为严重，他都不知道员工是否会来上班。我想他可能已经放弃管理，任何事都亲力亲为了。我每天都准时来上班，但他从未给我安排过事情做。

有天我要连续上九小时班，到店铺时看到经理正在我的区域往货架上补货。我觉得这很奇怪：接下来九个小时我都会在这个区域做这项分内工作啊。但我去了另一区补货上架。我努力工作，速度很快。整个区域在90分钟内焕然一新，唯一的不足就是有些货架缺货，但我没有接受过解决这类问题的培训或指导。我的上班时间还剩下七个半小时，但经

理人已经不见了。我尽最大力做了我能做的事。我把商品收好并回答顾客问题，这些都加起来也就是一小时内做大概十分钟的工作。那时正值夏季，周六店里也不忙。我跳上跳下，挥舞着胳膊，大声喊着："再给我点工作！"但没人理我。那天我在笔记中写道："如果没人把我当回事，我为什么把这份工作当回事呢？"

实验是这样结束的：那天我本不想上班，所以请了一天假，晚上好去参加一个活动。他们只同意我早下班，但排班表并没有相应变动。我们根本就没有固定的工作时间。我要求每周工作20小时，但店铺通常给我排40个小时的班，我不得不请经理调整工作时间。每个人都必须接受这一既定事实：工作时间表完全无法预测，因为系统暂时出现了故障。但这一戏码每周都上演。没有人维修，排班表不停改动。

我认为，问题的根源不在于公司本身，而在于该行业实行的人力模式催生了坏工作。我们看到其他零售商也出现过类似的混乱和不稳定情况。比如在我们的研究中，某连锁公司的店铺经理准备发展人才并建立团队，但发现他每天只能一连好几个小时站在收银台后，因为员工根本就没来上班。人力模式过于严格，系统没有宽松式管理的余地。零售商认为，这种模式虽然省钱——短期内也许如此，但长期会造成严重损失。

我只是想每天多做些事，忙碌一些，一方面为公司做贡献；另一方面坦白讲，也是为了打发时间。我真的希望有能力帮助别人。但我直到最后也没得到所需的工具或知识，也几乎没接到多少任务。

一线和总部的沟通

遇到问题后，你想过自己来处理吗？

这真的不太可能。总部对店铺有明确的规划，但这些计划并不一定符合我们的实际情况，或错误估测了我们的既有资源。我有次在上班期间接到了节假日店面陈列的平面图。我帮忙收拾好基本的配件——挂钩、篮子和架子。这将是美好的一天：我有一个大项目，而且我热爱节假日。

总部发给我们的陈列计划看上去不错，但最后的展示结果让人大跌

眼镜。我们缺少大概1/3商品，也没有权力把其他区的节假日商品搬过来填补空缺，所以陈列造型有些地方空无一物。作为一线员工，我们无法知道为何会出现这种情况。也许视觉部没有和企划部沟通，或者物流拖延了，又或者商品到店之前某环节出错了。总之时间、金钱和材料都浪费了，更连累了顾客。

供应链和规划流程极其复杂，难免有误。优秀公司会尽最大可能精简流程，允许店铺根据外界变化及时调整，并支持店铺实行宽松式管理。我们没有权力调整陈列造型，所以即便店里还有多余的商品，造型依然有一半是空的。这件事既影响到了生意，也让我感到，总部不放心我们为自己的店铺做决定。

你能仅凭一己之力为顾客提供更好的体验吗？你可以随心所欲地向总部或经理提出改进意见吗？

我试过。我们总是在谈公司所需的改善，多数总部都看不到，一线员工则看得一清二楚，事实的确如此。我想法很多，想帮公司解决多个运营挑战，我的同事也如此。我们的想法不是重大改革方案，而是简单、成本往往很低或者零成本的解决方案，既能省时省钱，还能为顾客提供更好的体验，或者两个目标都能实现。

但我们没有实现改善想法的机会。只要你和经理提到某个挑战，就会被贴上“闹事者”的标签。我在这件事上就跌了个大跟头。我和经理提到了某个有问题的流程，询问是否有更好的办法。她在其他人面前痛斥我。我觉得，她实际上是告诉我闭嘴，安安静静做自己的工作。

店里一位老员工看到我被骂后，在休息时间找到我。他十分和善，对我说他很抱歉经理这样对待我，但这里的文化就是如此。他说：“如果你按照他们的指挥做事，他们会喜欢你。如果你给他们挑问题，他们会恨你。如果你让他们干更多工作，他们还会恨你。”

这种混乱环境和我们看到的其他零售商情况一样，而处在这种环境中，经理完全没有时间解决问题。他们缺少时间完成雇用、培训、发展和领导等一系列任务。我认为，公司并未鼓励他们解决问题，或者他们不一定有相应技能和资源。他们需要员工来维持现状，而非改变现状。他们不能花半个小时解决问题，即便这将节省数千个小时——他们眼前

有太多事情要做，已经无暇顾及长期发展和创新改善。

每天只拿100美元，心情却像过山车一样

你如何总结为期九周的零售店工作？

在零售店打工让人身心俱疲。体能上，我要搬重物，在店里走来走去，上下爬梯子，整天都要站着。情感上，我就像在坐过山车。每当我接到明确的任务安排或帮顾客找到他们要的商品，我就很开心。但多数时间，我感到自己像是被沮丧、无聊和空虚包围。我每天垂头丧气地回家，拿到的钱却还不到100美元。

我有一些很棒的同事，他们每天都拼尽全力工作、支持彼此、尽可能为顾客提供最好的体验。快速给顾客结账也需要技巧。你必须花时间和精力了解数百或数千件产品，才能更好地帮助顾客。但公司系统阻碍了我们变成理想中高效敬业的员工。运营低效加上缺乏人力投入，导致人才、时间、金钱、生产力和客户信任不断损耗。

零售商还有选择的余地：要么投资未来有能力解决问题和热衷为客户服务的员工，以及能够负责店铺高效、健康运营并盈利的管理者；要么对人才和运营投资不足，造成混乱和人员客户双重流失的局面。这道选择题的答案对我来说已经很明显。我们清楚如何帮助坏工作公司转型为好工作组织。虽然这极为艰难，但继续在混乱中运营也非易事啊。此外，好工作和平稳运营的公司有能力度过这段零售业寒冬期，并蜕变为适应力强、敏捷、利润丰厚的企业。果真如此的话，所有人都是赢家。

高福澜：

做正确的事

零售巨头沃尔玛美国公司CEO高福澜接受《哈佛商业评论》采访，谈到了公司实行好工作计划遇到的挑战和初步成果。

作者是史蒂夫·普罗凯西（**Steve Prokesch**）



长年以来，沃尔玛因给太多员工极低薪酬和福利、限制工时、排班颠倒作息，频频爆出负面新闻。数万名店铺员工因待遇过低，不得不寻求社会救济。但过去几年中一些迹象显示，沃尔玛正在反思其人力政策。公司提高了一线员工工资（现在全职员工时薪平均为13.85美元）、改善福利、加大培训力度，并发出“我们致力于帮助美国零售业员工充分发挥其潜能”等声明。

但沃尔玛多地员工仍入不敷出，所以很难得知公司对实行上述措施的认真程度。当前人才市场竞争激烈，吸引和留住员工越发艰难，此外，沃尔玛声望有待改善，之前因其人力政策流失了不少顾客，所以这些措施是公司为了走出困境，所采取的保守策略，还是预示了一场巨变？

以下对沃尔玛美国总裁兼CEO高福澜（Greg Foran）的采访选编内

容说明，答案是后者。高福澜来自新西兰，2014年8月担任总裁之职前曾执掌沃尔玛中国区。他是泽伊内普·托恩好工作战略的支持者。GJS模式赋权并投资零售业和其他服务行业的一线员工，通过运营流程改革，支持并帮助员工提高生产率和客户服务质量。

其他几家公司，包括好市多、Trader Joe’s、QuikTrip、Mud Bay、Mercadona和奎斯特诊断的所有呼叫中心都在推行GJS。但若拥有100多万员工和极高市场影响力的沃尔玛美国也加入这一队伍，那就意味着现在已经到了实行新模式的转折点。其他公司可能受到启发或迫于压力，纷纷效仿沃尔玛，而这将对美国经济产生巨大影响力，重要程度堪比1914年亨利·福特（Henry Ford）将员工最低薪酬提高一倍多的决定——最低日薪5美元的新标准加速了中产阶层的扩张。

HBR：你从**2014**年开始担任沃尔玛美国总裁，当时门店业绩如何？

高福澜：我进入沃尔玛美国之前，觉得这是一家发展强劲、生机勃勃的企业。但我还不清楚，公司的财务业绩说明，一切看似风平浪静，实则暗流涌动。

于是我开始挖掘真相。我的发现包括（不分先后次序）：定价并不符合要求；店铺的一些基本流程，比如保洁和库存，不符合要求；合伙人（沃尔玛对所有员工的称谓）的参与度不符合要求；供应链运转不尽如人意。我的每项发现都说明，我们公司辉煌不再，正在苟延残喘。这一点已经反映在我们公司的店铺销售额上了。利润貌似不错，但掩盖了太多问题；顾客和合伙人的评价才能说明公司是否在健康、蓬勃发展。如果你看看他们的评价，就会明白我们有些问题。

你对提升绩效有什么想法，又是怎么做的？

对事实有了基本认知后，我们开始讨论，是否需要提高对店铺合伙人的重视程度。沃尔玛员工的起薪平均差不多是每小时7.65美元。但随着巡店次数的增多，我接触到更多一线合伙人，和他们的经理交谈，发现我们很难吸引到合适的人才来应聘，更别提留住员工了。

于是董事会初步决定，加大对员工的投入。我们采取比较激进的一步——投资27亿美元，准备在接下来几年中将薪酬、福利和培训提高一

个等级。我们知道，价格问题还有待解决，大量店铺需要改造。我们去了华尔街，说："如果你们给我们一个喘息的机会，先不去计较利润，我们保证将收入提高。但这不会在一年内发生。我们要用三年时间。"

我们做了很多工作，比如提高最低工资；处理带薪休假和福利等事宜；建立"学院"，专门为一线主管、部门经理、助理经理等职位的员工，提供零售基础知识和专业领域技能方面的培训；加强数字化建设并增加店铺员工获取信息的渠道，进而改变其工作方式；改变多项流程。总的来说，这些措施都有效，也符合好工作战略的要求，因为从头到尾，我们都在努力精简运营、将工作流程标准化并赋权合伙人。

我们将创造好工作的一系列做法称之为"最佳方法"（One Best Way）。在库存管理、排班、补货上架等方面，我们都有最佳方法。标准化意味着高效。我们的合伙人可以快速完成常规任务，留出更多时间服务客户。我们还准备加强交叉培训，培养合作人跨岗位工作的能力。另外我们要实现宽松式管理——配备人员的总工时要超过完成工作量预期需要的时间。虽然目标还未实现，但我们已经在路上了，而且这是正确的事。

你是怎么知道好工作战略的？

我们的改革进行大概一年之久时，有个质疑我所做事情和思维方式的顾问对我说："我发现了这本名为《好工作战略》的书。"我带着书回到了家，几天内就读完全书。这本书引起了我的共鸣。我想，这太显而易见了：如果你精简运营、将工作流程标准化并赋权员工，就会获得好结果。我特别喜欢赋权流程。只做标准化还不够。

我在零售业工作40年了。如果你给员工规定的工作时间和排班表总是飘忽不定，就会麻烦不断。从我个人工作经验看，一些公司采取的做法是减少员工岗位，这样员工周二可能在这个地方工作三小时，周四就在那个地方工作四小时。这个方法可通过交叉培训实现，这样一旦某项工作不能继续进行，员工还可以做其他任务。我读到这本书时，不禁发出"太好了"的感叹。于是我给泽伊内普打电话，虽然当时我不认识她，但我直接问她是否可以一聚。几周后我去了波士顿，和她相处了几天，一起逛商店并讨论《好工作战略》这本书里的观点以及我们沃尔玛的实

践。

我和泽伊内普还在继续讨论，我还鼓励团队思考如何从我们讨论的角度以及流程本身出发，应用好工作战略的元素。

你提到了你们现在取得的成绩。能再具体说一下，你在客户和员工体验，以及运营业绩方面的改进措施吗？

我先从最后一点说起吧。看到进步固然好，但在某种程度上来说，我们只是实现了一些比较容易的目标，而困难的工作现在才开始。这是我多次视察店铺和配送中心，并与顾客和合伙人沟通后得出的结论。我们很好地完成了几件基础性工作。但过去三年里我们一直在修复，现在我们开始讨论超越。“修复”即修正一些基本规则和流程。“超越”指的是我们不仅仅要达到行业标准，更要超越同行。我们在思考从修复到超越思维模式的转型时，想的是沃尔玛将如何持续改革运营和创新方式，进而定义零售业的未来。

就修复这部分而言，你可以看到我们的店铺更干净、食物更新鲜，因为我们做出了一系列调整，比如缩短了产品在供应链中的时间。此外，我们的合伙人有了更先进的工具。举例来说，过去他们使用传统的无线条码扫描仪Telxon查看价格和管理库存。现在他们有手持电脑TC70，而且我们还在考虑启用更先进的技术。客户体验有了极大改善，这要归功于我们采取的行动：店面改造，创造更清洁的环境；加强培训，让合伙人更高效地服务顾客；库存水平更合理；提高结账速度。

就合伙人而言，新员工入职流程更科学。我们开展了一项名为“路径”（Pathways）的项目，在合伙人进入公司后的最初几个月中，给他们培训和指导。项目旨在教会新人最为重要的零售技能，包括客户服务、促销、团队协作和沟通。成功完成课程的员工薪酬会提高，同时会得知与沃尔玛职业路径有关的信息，以及在公司发展必需的经验和技能。

另外，我们也加强了指标使用方面的培训，并利用既有信息更好地服务合伙人和顾客。现在所有经理都能看到重要的人事管理指标，比如空缺职位的数量、员工流动率、完成培训的人和将要接受培训的人。最后，我们建立了200个学院，提供两天到一周的培训。到2017年年底，

大概有25万合伙人从这里毕业。

另一点让我特别骄傲的是，我们改进了所谓的“我的份额”（My Share）计划。所有合伙人都可以获得奖金。你从我们最新的收入报告也能看出来，我们的财务业绩提升了。这意味着越来越多的合伙人都将获得奖金。

你们是因为受到来自电商一轮又一轮的冲击，才采取以上行动的吗？还是因为沃尔玛在美国店铺过多，市场已经达到饱和，所以只能从既有店铺中获得更多利润？还是两者兼有？

两者兼有。三年多前，沃尔玛处在十字路口。我们要么向市场展示自己还有增长的机会，要么继续把所有注意力都放在净利润上。很多公司都发现自己处在一个网络中，而且这种连接不局限于零售业。我们决定增加总收入，而实现这一目标，我们一方面要发展电子商务，另一方面要吸引更多顾客进店并让他们购买更多商品。如果你是股东，你不会只冀图净收入，还希望公司长期增长。

另有一个对我来说更重要的原因，即沃尔玛的DNA。如果沃尔玛创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）还活着，看到我们为顾客和合伙人做的工作不到位的话，他会极度失望。我之所以了解他的感受，不仅是因为我曾见过山姆本人，还因为我曾和他的助理杰克·休梅克（Jack Shewmaker）共事12年之久。杰克加入沃尔玛时，公司只有32家店铺，后来他逐渐晋升为沃尔玛领导层的第二号人物。他是我见过的最聪明的零售行家。我选择在这里工作的原因之一就是他；早在我加入沃尔玛之前，他就是我的导师。他教会我关照顾客和合伙人的重要意义。所以我做这些也有部分个人原因：我知道，如果你都没有关照顾客和合伙人，就不必为股东操心了，因为那都没用。

为什么你要进行我们现在的改革呢？原因如下：首先，你相信这个战略；其次，你肯定要考虑财务方面的好处；第三，你痛恨失败。太多人不相信我们可以实现转型。他们说：“这不会成功的。你不可能吸引更多顾客进店购物。沃尔玛体量太大，不可能转型。公司就这样了，气数已尽。”这些话反而让我决心证明他们大错特错。

你在员工流动率、缺勤率、士气、生产率和客户满意度方面采取的

措施，有了什么影响？

我相信好工作战略。我也相信净推荐值（Net Promoter Scores）。大批优秀企业都有很高的净推荐值。它们不是靠运气拿到高分，而是凭借辛勤的工作。我们大幅提高了自身净推荐值。实际上，提出这个概念的作者之一还告诉我，他从未看过任何一家像我们这个体量的公司，变革速度能有我们过去三年中的那样快。所以客户也都看在眼里。

就合伙人而言，我们还在转型初期。我很想告诉你，我们在员工流动率和保持率方面已取得巨大进步。但事实是，我们刚刚扭转颓势。我们正向正确的方向前进，但行程大概只走了20%。

生产率呢？

我们现在的销售额增长速度快于成本，2017年每季度都如此。我还考查了其他指标：配送中心运送每箱货物的平均成本是多少？我们结账用的扫描仪共扫描了多少件商品？这些指标都开始提升。我们确实走出了困境，开始高歌猛进。

好工作战略是个系统，其中大量元素协同共生。你应用了所有元素吗？

我们使用了很多元素。在我还没读到泽伊内普的书之前，我们就已经采用了一些元素。

小奥利弗·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes, Jr.）所著书中有一句话说得很好："我一点也不在乎复杂性表面的简单，但是我会为了本质的简单付出生命。"很多人喜欢将事情简单化。但如果他们没有处理好问题的复杂性，单纯的简单化毫无裨益。我倾向找到并深入了解细节。你只有了解问题并处理其中的复杂性，才有资格着手简单化。我们十分清楚这个战略中系统的意义。只不过有些元素我们贯彻得更彻底，有些仍在发展过程中。

这个系统中是否有你要优先处理的元素？我指的是你对薪酬和福利的改革。

我17岁的时候开始做全职工作。我觉得店铺的工作很无聊，所以决定上一些夜校的课。我学到了心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick

Herzberg）的理论。赫兹伯格考查了与工作满意度相关的因素。基于对工业革命的研究，他指出，激励工厂工人非常困难，除非你给他们提供干净的自来水、冬天供暖、夏天降暑，即满足他们最基本的需要。

我们的薪酬改革就是满足员工的基本需要之一。效果显而易见。这方面的工作永远都有提升空间，但只要有改善，人们就会相信你，这也为我们做其他工作奠定基础，是极其关键的第一步。

听上去沃尔玛似乎在计划实行整个系统。如果真是这样，接下来几步会是怎样的？

我们已经在落实大量元素了，其他也在学习中。我们采取的措施和泽伊内普的主张有紧密联系，而她的想法和我的想法也密切相关。我们还会继续对话，而且正如我所讲，我鼓励我的团队和她联系，更深入地思考她提出的措施。

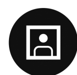
你是同时落实系统中所有元素，还是逐个落实？

我们更多是每次执行一个元素。比较典型的例子是，我们开发并实行了新排班方式。我们先在试点店铺实行新流程，并在执行过程中学习。接下来我们选择另外5家店铺查看效果。再之后我们在80-100家店铺实行新流程。如果效果满意的话，我们准备在全美启用新流程。这是我们推行新项目的一般做法，也可能成为我们为合伙人开发新应用和工具的一般流程。

到现在为止，你遇到最大的挑战是什么？

最大的挑战就是改革。此外我们改革的组织体量庞大，而其他多数企业都无须考虑这个问题。多数大型零售商有400家或500家店铺，比如好市多、H-E-B、Food Lion。我们有将近5000家。体量涨10倍后，你无法低估未来可能发生的事。

沃尔玛还要就改革做大量管理和沟通工作，才能维持运转。你必须领军前行。



史蒂夫·普罗凯西是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

参考资料

泽伊内普推荐资源①

文章→

《哈佛商业评论》不仅看好好工作战略，还刊登了大量相关课题的文章，比如变革管理。大众媒体也将视线投向有关好工作的作品。

《为何好工作有益于零售商》

作者是泽伊内普·托恩（Zeynep Ton）。本文着重指出坏工作的成本，并介绍四家低成本运营的零售商如何在提供好工作后蓬勃发展。

《引领变革：为何转型失利》

作者是约翰·科特（John P. Kotter）。本文阐释了破坏改革的八大错误，是所有实行改革的人都必读的经典文章。

《为何改革项目未实现改革》

作者是罗素·艾森斯塔特（Russell Eisenstat）、贝尔特·斯佩克特（Bert Spector）和迈克尔·比尔（Michael Beer）。这是我最喜欢的文章之一。比尔是杰出的导师。他和同事阐释了为何自上而下的改革项目往往以失败告终。

《千万别做朝九晚五的工作》

作者是乔迪·坎特（Jodi Kantor）。坎特帮助我们看到，不稳定的排班表对员工造成的影响。

《好工作战略》

作者是乔·诺切拉（Joe Nocera）。本文描述了我对好工作战略的探索过程。

《**Managed by Q**的好工作冒险》

作者是亚当·戴维森（Adam Davidson）。戴维森阐释了办公室保洁和维护服务提供商Managed by Q的联合创始人兼CEO丹·特朗，如何摒弃与合同工合作的外包模式，转而为他们提供好工作。

《仓库的神奇之处》

作者是尼尔·盖布勒（Neal Gabler）。盖布勒深入浅出地介绍了好市多，以及这家公司通过提供好工作，实现蓬勃发展的过程。

《西班牙货架：为何低价零售商蓬勃发展》

《经济学人》探讨Mercadona。

《痴迷高增长企业怎么救》

作者是马歇尔·费舍尔（Marshall Fisher）、维纱尔·高尔（Vishal Gaur）和赫布·克莱因伯格（Herb Kleinberger）。本文介绍的方法，可用于确定零售商何时放缓店铺扩张速度并采取新运营方式。文章指出，对于必须从既有业务中增收的成熟企业来说，好工作显得尤为重要。

研究和案例→

关于好工作好处和坏工作成本的文献数量猛增。

《不稳定的排班表及其后果》

作者是洛尼·戈登（Lonnie Golden）。服务行业中，经常变动且不可预测的排班表对员工的伤害，不亚于贫困线水准的薪资。

《人类对意义的探索：乐高案例》

作者是丹·艾瑞里（Dan Ariely）、埃米尔·卡梅尼察（Emir Kamenica）和德拉赞·普瑞雷克（Dražen Prelec）。在好工作公司中，一线员工认为自己的工作对顾客有很大影响。艾瑞里及其同

事告诉我们，为何这种思维模式尤为重要。

《奎斯特诊断（**A**）：提高呼叫中心绩效》

作者是泽伊内普·托恩和凯特·雷维斯（Cate Reavis）。该案例说明，只有人员稳定，公司才能成功运营。

《**Managed by Q**》

作者是泽伊内普·托恩和凯特·雷维斯（Cate Reavis）。本案例提出的问题之一是，“公司能否在快速增长期实行好工作战略？”结果将在几年后见分晓！

《管理中最被低估的技能》

作者是纳尔逊·雷佩宁（Nelson P. Repenning）、唐·基弗（Don Kieffer）和托德·阿斯特（Todd Astor）。在行动前审慎考虑解决哪些问题，这一步极为关键。本文阐释了如何走好这一步。

《提高薪资后，何时见回报？》

作者是哈泽尔·拉曼代德（Hazhir Rahmandad）和泽伊内普·托恩。本文使用系统动力学方法，了解在面向大众市场的服务行业中，好工作能否将利润最大化，同时在需求变数大的领域中，制定提供好工作的战略。

《怎样改变企业文化：**NUMMI**的经验》

作者是约翰·舒克（John Shook）。新联合汽车制造公司（NUMMI）的转型是我最喜欢的案例。本文阐释了通过改进工作设计，改革工作和表达对人才的尊重，进而改变企业文化。

《**Mercadona**》

作者是泽伊内普·托恩和西蒙·哈罗（Simon Harrow）。西班牙最大的连锁超市Mercadona在运营方面成绩斐然。对我这种研究运营的教授而言，来到Mercadona的门店就仿佛置身于丰田工厂一样。

《QuikTrip》

作者是泽伊内普·托恩。便利连锁店QuikTrip使用好工作战略。如果便利店能在提供好工作的同时，取得出色的财务业绩，那么其他任何公司都可以做到。

好工作战略可借鉴丰田生产系统

实行好工作战略之前必须进行重大改革。但我们可以借鉴丰田生产系统的先例。

作者是杰米·博尼尼（**Jamie Bonini**）、萨拉·卡洛克（**Sarah Kalloch**）和泽伊内普·托恩



好工作战略（GJS）旨在提高零售业和其他服务行业的生产率和客户满意度，而且确实有效。该系统要求提高一线员工薪酬、安排固定的工作时间、提供职业发展机会并拥有支持一线员工的运营模式，但这些并不容易实现。虽然我们没有上百个GJS转型案例可供学习，但丰田生产系统应用（TPS）已经较为普遍，对我们学习企业改革大有帮助。

GJS和TPS在人才投资和相应的运营选择方面，有很多相似之处。对两种方式都极其重要的一点是，员工队伍要稳定——员工不仅要出现在公司中，还要留在公司，努力工作并保持高效。

TPS的稳定性体现在4M上，即机器（machinery）、材料（material）、方法（method）和人力（manpower）。前三个M浅显易懂，而且得到普遍认可。毕竟，你的公司只有在设备不出故障、供应商提供稳定质量和配送服务、方法具有普适性且无需变通的情况下，才能顺利运营。第四个M即人力，或者说人员稳定性往往被忽略或者误解。但没有称职、可靠、积极的员工队伍的话，TPS就不能成功，GJS也同样。

杜博林（Deublin）的例子可做借鉴。公司总部位于伊利诺斯州沃基根，生产各种旋转接头，其密封式精密旋转轴承用于机械、造纸、风力发电等多个行业。杜博林深知人员稳定性是持续改善的前提，并在过去五年中与丰田生产系统支持中心（TSSC）合作实行一个复杂的即时生产系统。（TSSC已经帮助上百个丰田合作伙伴、供应商和其他多个组织，利用TPS改善运营。）

通过考察杜博林的即时系统，我们可以看到，生产线因短暂延误、设备故障、返工或流程变革而停工的时间不能超过15%的工时——这对复杂产品的装配而言是极高标准。但旋转接头的生产线31%的时间都处在停工状态。问题部分出在材料、机器、方法不稳定上，于是杜博林和TSSC在这些方面做了很多改善。但另一个大问题是人员不稳定。该生产线的复杂性极高，要求作业者训练有素，必须了解产品和流程、持续进行标准化工作、关注细节、迅速找到问题并寻求解决方案。调查显示，杜博林并不具备人员稳定性。

人员不稳定带来的最大挑战是临时工的流动率过高。杜博林致力于为固定员工提供稳定工作，但由于需求季节性变数较大，公司也使用临时工。临时工作的求职者并不踊跃，许多人很快就不能胜任工作，公司不得不换人。表现突出，而且希望有固定工作的临时工往往也会离开公司，选择提供明确职业路径和更高薪酬的公司。杜博林在改进生产流程前，必须解决这一问题。

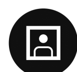
首先，公司增设了手指灵活性测试、行为评估测试和确定是否雇用正确人才的流程。其次，公司改变了培训流程，开始为新雇员配备导师，帮助他们掌握关键技巧，从而更好地完成工作。采用GJS的零售商也启用了类似的雇用和培训措施，比如美国便利连锁店QuikTrip和西班牙最大的连锁超市Mercadona。这些公司发现，提高对新雇员的投资后，人员稳定性和运营业绩方面会有明显成效。

第三，杜博林竭力留住绩效最优秀的员工。公司将临时工起薪提高25%，6个月后给他们加薪20%并提高福利待遇。公司还将临时工转为全职装配线工人需要的时间大概缩短一半（从一年减为6个月），同时说明了临时工如何升级为机械师、主管以及中高层管理人员。临时工的流动率降低一半，杜博林也建立了更稳定和高效的员工队伍。

现在公司准备与TSSC合作实行自己的TPS，即杜博林绩效系统（Deublin Performance System），并实现转型。杜博林将准时配送绩效从50%提升至约95%，而公司的目标是100%。随着人员队伍日趋稳定，所有员工都参与到持续改善工作中，杜博林相信这一目标终将实现。

人员稳定性也是实行GJS运营选择的必要条件。举例来说，只有员工有足够能力且积极性高，公司才能放心赋予他们决策权，并给他们时间发现和解决问题。在《创建好工作公司指导手册》一文中，医疗诊断服务提供商奎斯特诊断公司认识到，公司必须稳定员工队伍，才能提高呼叫中心的绩效。于是奎斯特提高薪酬并提供明确的职业路径，之后才着手用GJS改善运营，如交叉培训和赋权员工。和杜博林一样，奎斯特的绩效明显提升，客户也颇为满意。

丰田生产系统和好工作战略都表明，如果没有按时上班、称职和希望提升的优秀员工，公司就不能成功运营。企业往往认为运营效率和人才投资之间存在矛盾关系，但这一假设并不成立。不论怎样你都要花钱。要么投资薪酬高、训练有素、积极性高的团队，让你的公司每天都在进步，要么为平庸的员工团队无休止地付出惨重代价——流动率和库存成本居高不下、质量低、客户服务差、敏捷性和适应性偏低。投资人员流动性貌似成本颇高，但另一个选择——低效率运营的代价更高。



杰米·博尼尼是丰田生产系统支持中心副总裁。该中心是隶属于丰田北美公司的非营利组织，自1992年以来已经帮助多个组织应用丰田生产系统。萨拉·卡洛克是好工作研究所执行董事。该研究所的目标是为一线员工提供好工作，从而帮助公司蓬勃发展。泽伊内普·托恩是麻省理工学院斯隆管理学院兼职副教授，也是好工作研究所联合创始人和本期《聚光灯》上下两篇主文的作者。

参考资料

泽伊内普推荐资源②

书籍→

以下书籍阐明了工作都在哪里、将坏工作转变成好工作需要

哪些改革，以及如何做出这些改革。

《高速优势：行业龙头如何凭借出色的运营打败竞争者》

作者是史蒂文·斯皮尔（Steven J. Spear）。斯皮尔基于多年来对丰田生产系统的研究，生动地介绍了丰田等公司如何将持续改善作为战略武器。

《改善管理：给医疗高管的系统转型指南》

作者是约翰·杜桑（John Toussaint）和艾米丽·亚当斯（Emily Adams）。虽然本书聚焦医疗课题，但很多经验也适用于其他行业。

《好工作战略：最明智的公司如何通过投资人才，降低成本并提高利润》

作者是泽伊内普·托恩。本书覆盖了我长达十余年内的研究。

《塑造未来的工作：行动手册和新社会契约》

作者是托马斯·科肯（Thomas A. Kochan）和李·戴尔（Lee Dyer）。本书阐述了过去几十年就业制度的变革历史，以及实现共同繁荣所需的努力。

《美国的好工作：让每个人的工作都更好》

作者是保罗·奥斯特曼（Paul Osterman）和贝丝·舒尔曼（Beth Shulman）。本书用数据说明工作在哪里，以及为何要升级低薪工作。

视频→

倾听好工作转型参与者的声音，是了解战略效果的重要途径。

《企业领袖讲述好工作战略的好处》

好工作研究所提供。好市多联合创始人吉姆·辛内加尔和其他

企业领袖讨论，为何他们的公司采用好工作战略。

《奎斯特诊断的好工作转型》

好工作研究所提供。在这个短视频中，奎斯特高管谈到了在公司呼叫中心实行好工作战略的情况。

MorriSofa 慕容沙发：以“时尚 + 智能”引领行业发展



从多年稳固前行的中国制造，到几年前的“中国创造”，再到人工智能时代的“中国智造”，中国经济近些年的快速发展令人炫目，大量企业在十多年间，就完成了发达国家企业至少要经过几十年才能完成的历程。16年前成立的慕容集团也是其中一员。2018年1月12日，MorriSofa慕容沙发上海旗舰店盛大开业，时值慕容控股公司在香港联交所成功上市一周年。慕容控股董事长兼总裁邹格兵先生在开幕式上表示：“慕容将在巩固全球业务布局的基础上，进一步拓展集团在海外市场和中国市场的销售网络，并升级与引领国际时尚品牌文化”。

自2002年成立，MorriSofa慕容沙发走过了深耕OEM（贴牌生产）、转型ODM（原始设计制造）再到OBM（经营自有品牌）的发展之路。MorriSofa的品牌名灵感源于现代设计之父WilliamMorris，这位19世纪的艺术大师是英国工艺美术运动的主要推动者和领导者，倡导让家居成为“简便可行的生活艺术”。将自有品牌以MorriSofa命名，是慕容

的创始人邹格兵（Morris Zou）向大师表示的一种敬意，同时也传递出他的理想——以现代设计之父为品牌标准，追求艺术融于生活的完美境界。1997年毕业于上海外国语大学的邹格兵，大学里的专业是英美文学，却热衷并擅长于思辨，并因此获得了“亚里士多德”的雅号。正是这种对思辨的热爱与践行，让他能够成功地从文人转身为商人、创业者和领导者：从1999年一个人只身美国帮公司寻找大客户，到2011年低价收购美国上市公司Jennifer Furniture，再到公司的三次转型，以及慕容控股的成功上市，邹格兵经常以逆向思维超越同行。

根据全球权威第三方市场研究机构欧睿国际（Euromonitor）的报告，MorriSofa慕容沙发已连续两年荣居中国对美出口的第二大软体沙发生产商，同时位列中国软体沙发出口企业前三甲。相比家居行业10%的年平均增长率，MorriSofa慕容沙发2016年营收同比增长23%，截止2017年8月这个数字已经升至41%。在深耕国际市场16年后，伴随近几年国内个人消费与品牌意识的崛起，慕容沙发于2017年下半年开始发力在中国的品牌推广，经过近一年的选址与筹备，9月21日在香港湾仔开设中国第一家旗舰店。12月8日，慕容荣获香港权威英文商业年刊出版社集团Mediazone颁发的《2018年度香港最有价值企业卓越大奖》（Most Valuable Companies in HongKong 2018）。

由于多年保持靓丽的出口业绩，以及在经营自有品牌上初显成效，慕容赢得了世界银行集团成员——国际金融公司（简称IFC）2亿港币的可换股贷款投资，2018年1月5日完成正式签约。目前，发源于浙江海宁市的慕容集团，业务范围已经涵盖皮草、家居、地产三大板块，在慕容“启航2018”的集团战略会议上，邹格兵强调今后的目标是实现“五心慕容”，即以“雄心、信心、决心、恒心、忠心”，把梦想变成理想，把理想变成行动，打造中国家居业的民族品牌。

以深厚的行业经验与全球营销成就MorriSofa慕容

自2012年起，MorriSofa慕容开始了由ODM向OBM的转型，在5年的探索与成长中，慕容在美国的新英格兰地区——即美国富裕人群较多的地区进行了广泛的销售渠道布局，2017年5月在美国纽约曼哈顿第六

大道665号开设大型零售店。国内市场的开拓发力于2017年下半年，正好与国内的消费升级浪潮合拍。过去几年中，中国经济不断遭到一些西方经济学家和媒体的质疑，但是随着数字时代的深化发展，中国涌现出大批成功应用移动互联技术的企业，中国零售市场每年以两位数的速度在增长。2018年新年伊始，一些西方媒体纷纷赞叹中国已经从制造大国转为消费大国。美国华盛顿邮报1月11日的一篇报道称，2018年中国的零售额预计将会和美国持平，甚至超过美国——这将是有史以来的首次，也是中国成为另一个经济超级大国的标志。

为迎接中国消费浪潮的到来，慕容沙发早已在各个方面做了充分准备，从设计、生产到物流与零售终端，全面进行布局。MorriSofa慕容的品牌理念是“自由、平衡、智慧、品位”，为打造这样一个领先品牌，慕容在世界各地搜寻首席设计师，最后落定意大利的建筑设计师Giovanni Cagnato（中文名乔瓦尼）。乔瓦尼先生出生于设计世家，毕业于威尼斯著名的建筑设计大学。从年轻的时候，乔瓦尼就在家族的建筑和室内设计办公室工作，2000年开始在米兰成立了自己的工作室。乔瓦尼加盟慕容沙发后，扩充了设计团队，领衔操刀MorriSofa时尚型格的设计路线，精心研发了智能沙发系列，同时满足人们休憩、娱乐以及对美感追求的多种需要，带给数字化时代的消费者更方便、更舒适的家居体验。

在制造与物流方面，MorriSofa慕容已建立起全球优质采购、专业研发生产及欧美质控标准的成熟体系。慕容沙发在浙江的生产基地，拥有几十条高效的作业线，每年可生产逾百万件以沙发为主的家居产品；慕容还在柬埔寨最大的海港、唯一的经济特区西哈努克港建设了工厂，并已筹备新增沙发生产线以提升综合年产能。在销售渠道上，慕容在美国通过几十家专卖店销售产品，近几年还在美国建立起五个大型仓储中心，并在亚马逊和山姆会员店（Sam’s Club）进行网上销售。自2010年开始，慕容在美国知名家具展High Point Market开设常年展厅，展厅面积最初为一千多平米，现已增加至5000平米。

在具备今天的强大实力之前，慕容走过了敲开国际市场的创业之路和三次大的商业模式转型。每次转型的时候，客户结构都会发生剧烈变化——由于经营的触角不断往下游延伸，原来的合作对象会变为对手，整个集团因此而经历阵痛。不过，每次转型前慕容都做了充分准备；在

三次“大浪淘沙、洗尽铅华”的艰难转型中，邹格兵屡屡凭借逆向思维而获得成功。每次转型都让他感到兴奋，因为他知道这孕育着绝佳机会。在他看来，经济形势好的时候，像美国这样的成熟市场商业链条很稳固，难以打破结构；而当形势不好的时候，就能够以创新产品打破供应链——此时主动出击，去接触未合作过的经销商，就可以获得良机。2011年慕容收购皮革家具连锁零售集团Jennifer Furniture，并进行了成功的整合运营，也是一个基于逆向思维以及深厚行业经验的成功范例。

以“时尚+智能”打造像呼吸一样合拍的沙发

在邹格兵看来，生命最美好的感悟是记忆。MorriSofa慕容沙发标识的创意灵感来源于“记忆年轮Memory Rings”，这个标识四面开放，承载着慕容人初创至今的专业积累，记录着全球消费者和慕容沙发相拥走过的一年又一年。在慕容的品牌理念中，用材的优质、产品的实用以及价格的合理只是基本要素，能提供“像呼吸一样合拍的家居品，于协调中呈现个性化品味”才是慕容的品牌价值主张。在如今的数字化时代，人们的生活节奏越来越快，同时也越来越多彩，生活元素呈现出高度多样化，慕容沙发因此定位于“时尚+智能”。



慕容控股董事长兼总裁邹格兵先生

慕容在开发智能沙发时，均采用3D模拟开发，以先进的研发设备和测试设备打造出更加复合人体功能学原理的产品。向智能沙发转型，是慕容能够持续增长的关键。2013年前，慕容生产的沙发80%-90%都是传统的固定沙发（stationary sofa），而如今80%以上都是智能型的，包括带有充电功能、灯光功能和按摩功能等，并可以根据人体需要实现坐、半躺等多种姿势，以最符合人体曲线的角度和材质，确保人们在各种条件下都能彻底放松。慕容的智能家居研发中心于2003年成立，随着乔瓦尼先生的加入，团队具备了更高的专业化设计水平；同时，慕容还在美国聘请富有经验的独立沙发设计师协助产品设计。

作为开拓中国品牌市场的第一步，慕容在香港湾仔开设的专卖店面积达3600平方尺，由香港商业空間设计师Clifton Leung位于上海徐家汇繁华商业区的旗舰店，面积达七百多平米，与慕思健康睡眠系统、科勒卫浴等著名国际品牌临街而立；全国营销中心也将设立在上海，慕容计划明年在北京、深圳，以及中西部省会城市再开10家以上的专卖店，以逐渐覆盖全国。

在规划建设专卖店的同时，慕容还将建设员工中心，为员工提供最

舒适、最能激发创意的工作与生活环境，以践行“五心慕容”，打造具有情感力量的品牌。品牌的情感力量始于员工对工作的热爱，肩负“打造引领国际家居文化的民族品牌”历史重任的慕容，始终秉承以人为本的理念，关爱员工、重视人才、营造环境，不断创新并引领新时代的家居人文精神。

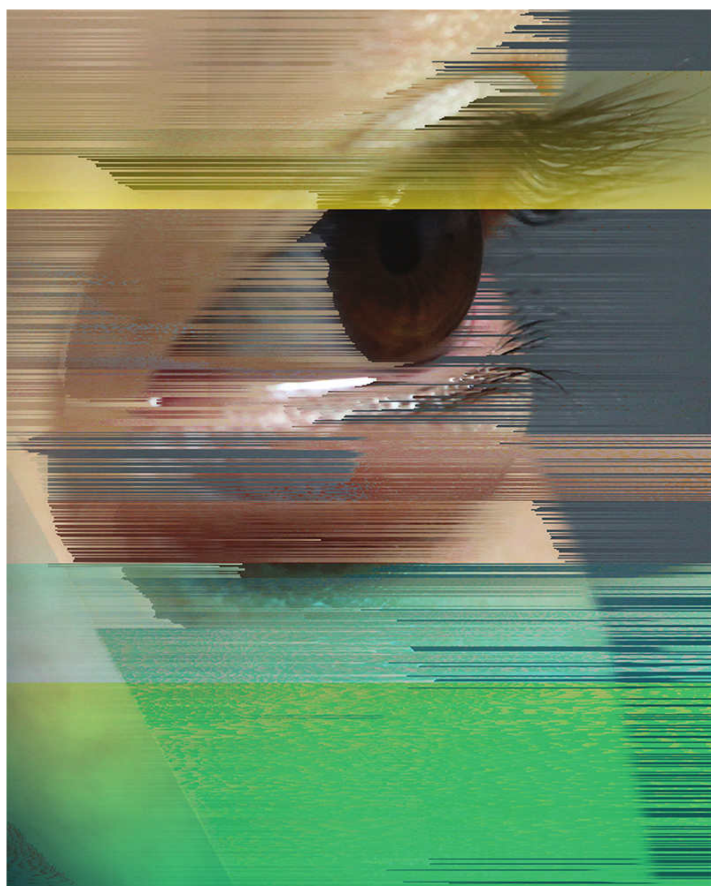
一套舒适的沙发，是整个客厅的灵魂；“为消费者提供更高性价比的优质产品”是慕容的使命。慕容沙发将借助集团的强大实力，致力于将慕容的沙发文化与独特的舒适体验带给更多的中国消费者。慕容将不断提升产品的功能与美感，未来计划在欧洲收购文化背景强、设计感强的品牌公司并开拓更多销售渠道，让消费者更好地享受生活、感恩生命的美好。随着慕容品牌覆盖越来越广的人群，相信将有更多的人会感受到“慕容沙发，一眼入心”。

真实世界中的人工智能

Artificial Intelligence for the Real World

托马斯·达文波特（Thomas Davenport）拉杰夫·罗南基（Rajeev Ronanki）| 文
蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

尽管认知技术得到了各类资源的鼎力相助，已被应用于各行各业以及整个价值链，但很多雄心勃勃的人工智能项目如今却遇到了障碍并有所推迟。公司在今后应循序渐进，而不是彻底颠覆。



2013年，美国安德森癌症中心（MD Anderson Cancer Center）

启动了一项大工程：利用IBM的Watson认知系统诊断某些癌症，并推荐治疗方案。2007年，该项目成本超过6200万美元，Watson系统尚未得到临床运用，项目就暂时中止。

在此期间，癌症中心的IT团队也在尝试利用认知系统做一些比较微小的实际工作：为患者家人提供餐饮住宿信息，判断哪些病人承担医疗费用有困难，帮助中心员工解决IT问题，等等。这些项目得到了更积极的成果：新系统使得患者满意度和财务表现提升，医院护理主管用于录入数据这项单调工作的时间减少。虽然大的项目未能取得成功，但安德森癌症中心依然坚持使用认知技术（即下一代人工智能）辅助癌症治疗，目前安德森的认知计算能力中心正在开发各种新项目。

有意开发AI项目的组织都应当注意这个差距。我们对250位熟悉公司认知技术应用的高管进行了调查，其中3/4认为AI会在3年内彻底改变自己所在的公司。然而我们研究了约150家公司的152个项目，发现期望很高的大项目成功率低于比较简单的改进业务流程项目。这个结果并不奇怪，以往公司采用新技术大体上也是这个趋势。但围绕人工智能的炒作天花乱坠，一些组织受到了蛊惑。

本文将会梳理目前公司应用AI的几大类方法，并提供理论框架，指导公司在今后几年里培养运用认知技术的能力，实现商业目标。

核心观点

问题

认知技术越来越多地用于解决商业问题，但很多原本大有前途的AI项目遭遇了挫折和失败。

应对方案

公司应当循序渐进，不要急于变革，应该让AI辅助人类工作，不要取代人工。

过程

要最大限度地利用AI，公司必须了解各种技术的用处，根据商业需求安排项目组合，并制定计划将AI项目推广到整个公司。

AI的三种类型

从商业潜力（而非技术）角度考察AI，对公司而言很有益处。大体上讲，AI可以支持三个重要的商业需求：业务流程自动化、数据分析洞见，以及与客户和员工的交流。（见图表《认知项目分类》）

流程自动化。我们研究的152个项目里，最常见的类型是运用机器人流程自动化（robotic process automation，简称RPA）技术，实现网络及现实任务（通常是行政事务和财务方面）自动化。RPA比早期的商务流程自动化工具更先进，因为“机器人”（也就是服务器上的代码）像人类一样接收和理解来自多个IT系统的信息。任务有以下几种：

• 把数据从电子邮件和呼叫中心系统转入记录系统，例如更新有地址变更或附加服务要求的客户档案；

• 更新挂失的信用卡和银行卡信息，进入多个系统更新信息，并处理客户沟通事宜；

• 从多种文档类型中提取信息，跨计费系统处理服务收费方面的错误；

• “阅读”法律和合同文档，运用自然语言处理提取其中的条目信息。

RPA是本文讨论的认知技术应用中最便宜、最便捷的方式，而且通常会迅速带来很高的投资回报。（也是最不“智能”的方式，这些程序并不会学习和改进，不过开发者在逐渐提升其智能和学习能力。）RPA尤其适合处理涵盖多个后端系统的工作。

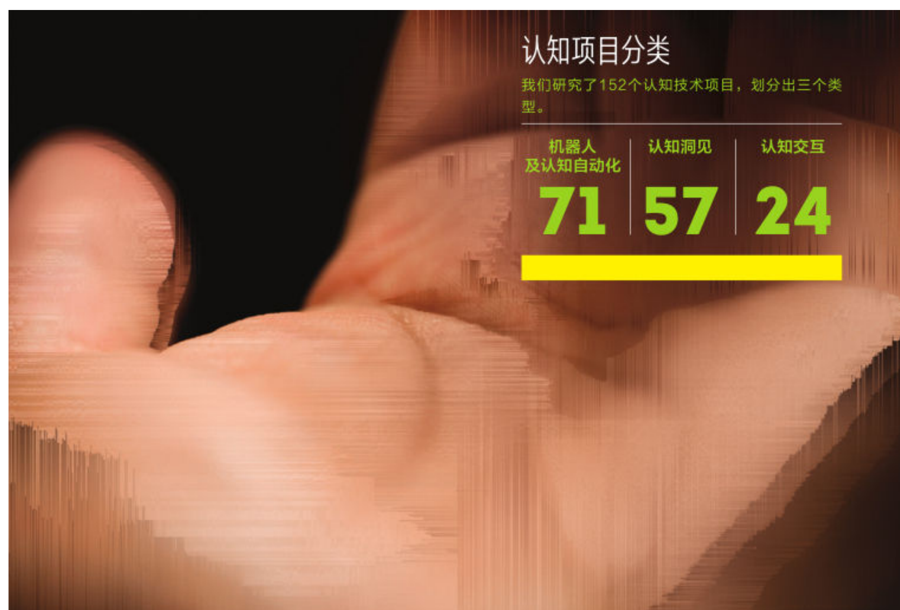
在美国航空航天局（简称NASA），成本压力促使该机构启动了四项RPA实验项目，分别是应付账款、应收账款、IT支出和人力资源，全部由一个共享的服务中心管理。这四个项目运营得不错——例如人力资源方面，86%的交易在没有人工参与的情况下完成——现在推广到整个组织。现在NASA启用了更多RPA机器人，其中一些智能水平更高。如共享服务中心的项目负责人吉姆·沃克（Jim Walker）所说，“目前我们

的项目还没有特别复杂。”

也许有人以为，运用机器人实现流程自动化，很快就会导致人类没有工作。但我们研究的RPA项目中有71个（占总数的47%）并未将“取代行政员工”作为首要目标，最终也没有出现这样的结果。只有几个项目最后减少了人手，而且大部分是已转为外包的任务。随着技术发展，将来机器人自动化项目可能会导致一部分人失业，特别是在业务流程离岸外包行业。一项任务如果可以外包，也许就可以自动化。

认知洞见。研究中第二大常见（占总数的38%）的项目类型是运用算法在大量数据中寻找规律并进行解读，可以说是一种超级分析。这类机器学习程序用于以下几个方面：

- 预测某位特定客户可能会购买什么；
- 实时识别信用欺诈和保险索赔欺诈；
- 分析质保期，发现手机等制成品的安全或质量问题；
- 针对目标群体自动生成个性化广告；
- 为保险机构提供更为准确细致的精算建模。



（返回原文阅读）

机器学习提供的认知洞见与传统分析结果的不同之处，通常有以下三个方面：数据密集程度更高、更详细，模型更具针对性，而且模型根

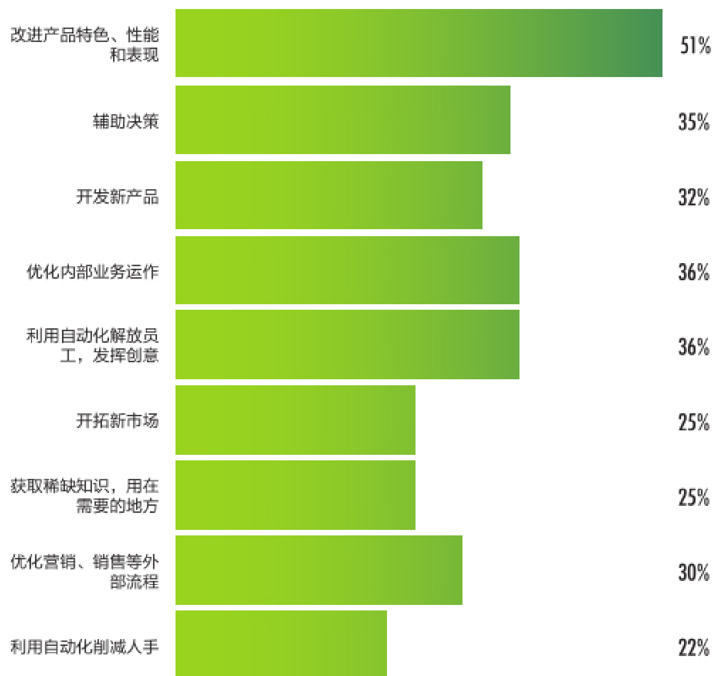
据新数据进行预测或分类的能力会逐渐提升。

机器学习的变种（尤其是深度学习，这种技术尝试模拟人类大脑活动，寻找其中的规律）可以实现识别图像和声音等功能。机器学习也可以生成可用的新数据供进一步分析。数据综合处理（data curation）一直以来都是劳动密集型活动，但现在可以利用机器学习找到多个数据库中的概率匹配（probabilistic match），即可能与同一个体相关、以略微不同的形式出现的数据。通用电气（GE）运用这种技术整合供应商数据，消除冗余、洽谈合同（之前这些工作在业务部门层面进行），第一年就节省了8000万美元。某大型银行也运用该技术，从供应商合同中提取条目信息，与发票编号比对，找到未提供的产品和服务，总价值上千万美元。德勤的审计部门用认知洞见提取合同条目，可以提升自动处理文档的比例，经常能够在完全不耗费人工的情况下完成审计。

认知洞见应用多用于提升机器的工作表现，如广告购买计划（programmatic ad buying），涉及人类力所不能及的高速数据分析和自动化，因此通常不会令人类失业。

AI的商业效益

我们调查了250位熟悉自己所在公司认知技术使用情况的高管，了解他们AI项目的目标。半数以上参与者表示，首要目标是改进现有产品。只有22%的参与者提到了削减人手。



认知交互。我们研究中第三大类（占总数的16%）项目，是通过搭载了自然语言处理的聊天机器人、智能代理和机器学习，与员工和顾客交流。这个类型包括：

• 由智能代理提供全天候客户服务，可以解决从忘记密码到技术支持等许多问题，将来支持的范围还会更加广泛，且全程使用客户的自然语言；

• 用内部网页回答员工在IT、员工福利和人才政策等方面的问题；

• 供零售商使用的产品及服务推荐系统，提升个性化、参与度和销量，通常有大量的文字和图片；

• 治疗方案推荐系统，帮助医疗服务提供方根据患者健康状况和之前接受的治疗制定护理计划。

我们研究的公司，运用认知交互技术多半是与员工而非客户交流。等到公司更放心地把客户交流工作交给机器，这种现状可能会改变。例如Vanguard在试点用智能代理帮助客户服务人员解答常见问题，计划最

终让顾客直接与智能代理交流，不需要人类客服参与。瑞典的SEBank和美国医疗科技巨头BD（Becton, Dickinson）公司用智能仿人代理Amelia为内部员工提供IT支持。前不久SEBank在一定范围内向客户开放了Amelia，测试其表现，并收集客户反馈。

公司在面对客户的认知交互技术方面倾向于保守，一大原因是技术尚不成熟。举例来说，Facebook发现网站的聊天机器人Messenger在没有人工参与的情况下难以回答70%的用户提问，于是Facebook和其他几家公司将用户与聊天机器人交流的话题和种类限制在一定的范围内。

我们的研究表明，认知交互应用目前不会让客服和销售人员有失业之虞。我们研究的大部分项目，目标都不是裁员，而是在不增加员工数量的情况下满足日益增长的员工及客户交流需求。一些组织打算让机器处理常规交流，让客服人员承担更复杂的任务，如应对较为严重的客户问题，引导更进一步的非结构化对话，或在客户遇到问题打来电话之前主动询问。

公司更加熟悉认知工具之后，就会尝试综合运用以上三类工具的要素开展项目，获取AI带来的益处。例如，意大利某保险公司在IT部门设置“电子服务台”。这套系统运用深度学习技术（属于认知洞见领域）查找常见问题及其答案、之前类似问题的解决方案以及相关记录，为员工解决问题。它运用自由路径功能（smart-routing capability，属于业务流程自动化），将复杂程度最高的问题转给工作人员，并且运用自然语言处理，用意大利语回答用户的问题。

不过，虽然公司运用认知工具的经验迅速增加，但在开发和应用中仍然存在着巨大的障碍。我们以研究为基础，总结出四个步骤。公司可以参考这套理论综合运用AI技术实现目标，无论是宏伟的目标还是改进业务流程都可一试。

一、了解技术

开展AI项目之前，公司必须知道哪一种技术可以用来执行哪一类任务，并了解各类技术的优势和局限。例如基于规则的专家系统和机器人流程自动化，运作方式都是透明的，但都无法学习和自我升级。而深度

学习善于从大量的有标记数据（labeled data）中学习，但我们几乎不可能理解它建立模型的方式。这个“黑盒子”问题在规范性很高的行业可能会造成问题，例如金融服务行业，监管者一定要问明决策原因。

我们看到一些组织尝试用不合适的技术处理手头的工作，浪费了时间和金钱。若能对各种不同的技术有深入的理解，公司就会有更加充分的准备，判断最符合需求的技术，据此选择合适的供应商，并确定开发相应系统所需的时间。要做到这一点，通常需要IT或创新团队内部持续不断的研究和教育。

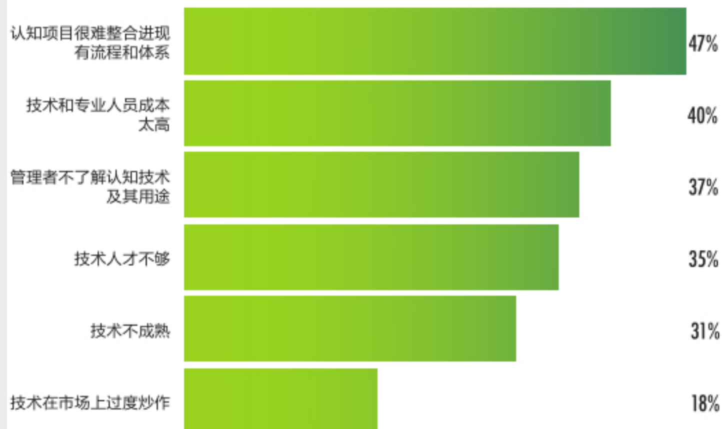
特别需要提出的是，公司将必须妥善利用一些重要员工的能力，如数据分析师具备深入了解这些技术所必需的统计及大数据能力。员工的学习意愿是成功的一大重要因素。一部分人会抓住机会学习新知识，接受新事物，还有一些人坚持使用自己熟悉的老工具。要努力多培养一些乐于接受新事物的员工。

如果没有合适的数据分析人才，公司或许要在近期内建立一个外部服务提供商的生态系统。如果希望AI项目能够长期进行，公司需要招聘具备专业知识的全职员工。总之，要想推进项目，公司必须具备足够的能力。

由于认知技术人才稀缺，多数组织应当建立资源库，可以围绕某项中心化职能（如IT、战略），让专业人才参与整个组织中优先程度较高的项目。随着需求和人才不断激增，也可以指定一个团队专门负责特定部门，但即使到了这个时候，可协调的中心职能团队也可以协助管理项目和职责。

AI项目面临的难题

参与我们调查的高管提到了一些阻碍AI项目的因素，从融合问题到人才稀缺。



二、设置项目组合

启动AI项目的第二步是，系统性地评估需求和能力，据此设置优先级项目组合。在我们研究的公司中，这一步通常是通过研讨会或小规模咨询项目完成的。我们推荐公司在三大领域进行评估。

找到机会。第一项评估是要确定公司哪些单元从认知技术中获益最大，通常是非常需要“知识”（从数据分析或大量文本中提取的重要洞见）却不可得的部门。

• 瓶颈。在某些情况下，缺乏认知洞见是由于信息流遭遇瓶颈。所需的知识在组织中的确有，但分布状况并不理想。医疗卫生行业就是如此，不同操作、科室或医学研究中心的知识彼此往往不共通。

• 规模化问题。还有一种情况是知识的确存在，但要经过冗长的流程才能使用，抑或成本太高，难以规模化。金融顾问提供的专业知识往往如此。因此现在许多投资和财富管理公司提供了AI支持的“机器人顾问”，为客户提供价格实惠的日常金融问题指导。

在制药行业，辉瑞（Pfizer）为应对这一问题，用IBM的Watson加快了免疫肿瘤（immuno-oncology）药物研发的进程。免疫肿瘤疗法是一种新的癌症治疗方法，利用身体的免疫系统协助对抗癌症。免疫肿瘤药物走向市场可能要花12年时间。Watson做了一个全面的文献综述，与

辉瑞的实验报告等数据结合在一起，帮助研究者发现关联，找到隐藏的规律，更快地确认新的药物靶点、用于研究的合并疗法以及新药的患者选择策略。

• 力不能及。公司收集的数据量可能会超过现有人员或计算机能够充分分析及应用的能力范围。例如，一家公司可能有大量关于消费者数字化行为的数据，但不了解这些数据的意义及战略应用方法。为了解决这个问题，公司运用机器学习为一些任务提供支持，如有计划地购买定制化数字广告，还有像思科（Cisco Systems）和IBM那样建立上万个预测模型（propensity model），推断哪些顾客倾向于购买哪些产品。

确定适用场景。第二项评估，找到认知应用能够发挥实际价值、促成商业成功的地方。首先提出关键问题，例如，解决某一特定问题对于总体战略来说意义有多大？备选的AI解决方案在技术和组织层面的应用难度有多高？启用AI解决方案带来的益处是否值得付出相应的努力？下一步，评估解决方案在各个适用场景提供的价值，根据短期和长期价值进行排序，关注哪些部分最终可以整合进更广阔的认知能力平台或组合，形成竞争优势。

选择合适的技术。第三项是考察每种适用场景待选的AI工具能否完成任务。例如聊天机器人和智能代理，虽然发展很快，但大部分只能处理几种固定的简单场景，比不上人类解决问题的过程，这一点会让一些公司失望。其他技术，比如可以处理开票等简单任务的机器人流程自动化，用在复杂程度较高的生产环境中反而会拖慢速度。而深度学习视觉识别系统尽管可以识别照片和视频中的图像，却需要许多有标记数据，且无法理解复杂的人类视野。

到了将来，认知技术会改变公司开展经营的方式，不过，现在最好先利用目前可用的技术，循序渐进，准备好在不太远的未来推动转型变革。比如说，你以后可能会想把跟客户交流的工作全部交给机器人，但目前更为合理可行的是先实现内部IT服务台自动化，作为迈向最终目标的一步。

三、启用试点项目

现有AI能力和所需能力的差距有时并不明显，因此在将认知应用推向整个企业之前，公司应当先创建试点项目。

验证概念的试点尤其适合潜在商业价值高的项目，以及能让组织同时检验几种不同技术的项目。高管受到技术开发商的影响，可能会让某些项目“插队”，这种情况要特别注意避免。不能仅仅高管和董事会感到压力，觉得必须“搞一些认知项目”，就绕开严格的试点流程。插队的项目容易失败，会大大阻碍组织整体的AI计划。

如果公司有多个试点计划，可以考虑建立卓越认知中心或类似的结构进行管理。这种方法有助于在组织内部发展有需求的技术能力，同时让小规模的试点转向更广泛的应用，产生更大的影响。辉瑞内部使用认知技术的项目有60多个，其中许多是试点，有一部分已经应用在产品制造中。

BD公司在IT部门设立“全球自动化”团队，对使用智能数字代理和RPA的认知技术试点进行管理，一些工作与公司的全球分享服务（Global Shared Services）组织合作完成。全球自动化团队利用端对端的流程图指导项目实施，寻找自动化的机会，还利用图形化的“热力图”预测最适合AI介入的组织活动。BD现已成功在IT支持流程中应用智能代理，但至今尚未做好准备支持大规模的企业流程（如订单到付款）。医疗保险公司Anthem也设立了类似的AI集中管理团队“认知能力办公室”（Cognitive Capability Office）。

重新设计业务流程。在认知技术项目发展的过程中，仔细考虑工作流程如何改进，特别注意人力与AI的分工。在一些认知项目中，80%的决定交给机器，20%留给人类，还有一些项目则相反。为确保人与机器相互补足、相互增益，必须彻底重新设计工作流程。

例如投资公司先锋集团（Vanguard）提供一种新的“个人顾问服务”（Personal Advisor Services，简称PAS），将电脑生成的投资建议和人工指导结合在一起。在这套新系统中，认知技术用于完成咨询中的许多传统任务，如根据客户具体情况制定投资方案，对方案进行后续调整，税收损失收割（tax loss harvesting），以及提供节省税额的投资选择。人工咨询师则是“投资导师”，负责回答投资者问题，鼓励健康的金融行为，并充当先锋集团所谓的“情感上的电路保护开关”，确保投资者

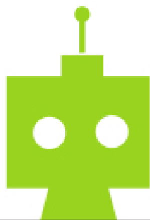
按照计划行事。公司鼓励咨询师了解行为金融学，有效地完成这部分工作。PAS使公司迅速获得了超过800亿美元的管理资产，成本低于纯人工咨询，而且客户满意度很高。（见图表《一家公司的劳动分工》）

先锋集团应用PAS，充分理解重新设计工作的重要性，但许多公司只是将现有工作流程原封不动地丢给机器，使用RPA技术时尤其如此。把原本的流程自动化，公司很快就能执行AI项目，实现ROI，然而这样一来，就错失了充分发挥AI能力、在实质上改进流程的机会。

为认知项目重新设计工作流程，运用设计思维原则通常会带来益处：理解客户或终端用户的需求，让工作受到影响的员工参与，把设计当作实验性质的“草稿”，考虑多种替代方案，在设计过程中具体思考认知技术能力。多数认知项目也适合迭代式的精益发展方法。

一家公司的劳动分工

投资服务公司先锋集团，用认知技术向客户提供低成本的投资建议。先锋的个人顾问服务系统，让投资顾问的许多任务自动化，人工咨询师则承担更有价值的工作。以下是先锋集团重新设计工作流程、充分利用新系统的详情。





认知技术	顾问
生成理财计划	理解投资目标
提供基于目标的实时预测	定制执行计划
根据目标调整投资组合	提供投资分析和退休计划
避免税损	制定退休金和社保消耗策略
追踪某一处的集合资产	引导AI行动
吸引客户	监督开支，促进责任心
	持续提供理财规划支持
	负责遗产规划

来源：先锋集团（VANGUARD GROUP）

（返回原文阅读）

四、扩大规模

很多公司成功地启动了认知项目试点，向整个组织推广时却没有那么成功。要实现目标，公司须为扩大规模制定详细的计划，这一点需要专业技术人员和自动化业务流程的管理者合作。认知技术支持的通常是个人任务，不是整个流程，而扩大规模需要新技术融入现有体系和流程。参与我们调查的高管表示，这种融合是他们在尝试启动AI项目时最棘手的问题。

要扩大规模，首先应当考虑融合是否切实可行。假如应用AI需要某种难以获得的特殊技术，融合就会受限。一定要让相关流程管理者与IT团队在试点之前或试点过程中讨论扩大规模的问题。不跟IT合作很难取得成功，即使是相对简单的RPA等技术也不例外。

例如，医疗保险公司Anthem将发展认知技术作为现有系统的一项大规模现代化工作的一部分。Anthem没有使用旧的技术硬套新的认知应用，而是用了一种整体的方法，让认知应用发挥最大价值，减少了开发和整合的总体成本，并且对旧的系统产生光环效应。与此同时，公司也重新设计了流程，按照首席信息官汤姆·米勒（Tom Miller）的话说，“利用认知技术让我们再升一级。”

推广过程中，公司会面对变更管理的重大难题。例如美国某服装零售连锁店，在一小部分店铺进行试点项目，将机器学习用于网络购物推荐、最优库存预测及快速补货模型，还有最困难的推销工作。采购人员习惯跟随直觉订购产品，此时觉得受到威胁，评论说“如果相信这种东西，那要我干什么？”试点启动后，采购员集体向首席营销官表示希望叫停这个项目。这位高管指出，试点项目取得了积极的成果，坚持要向其他店铺推广。他向采购员保证，摆脱了推销工作，他们可以做一些机器无可比拟的、更有价值的工作，比如了解年轻顾客的诉求，为服装制造厂商确定将来的计划。他还提出，销售员需要培训，学习新的工作方式。

如果希望通过扩大规模获得理想的结果，公司必须同时注重提升工作效率。许多组织希望提高效率，无须增加人手，就能增加顾客和交易量。一些公司将缩减人工作为投资AI的一项主要目的，那么假以时日，通过自然减员或取消外包，这些公司应该能够达到目的。

未来企业中的认知技术

我们的调查和采访表明，感受过认知技术的管理者对前景充满信心。虽然使用认知技术初期取得的成功相对有限，但我们期待这些技术终将彻底改变工作。我们相信，现在在有限范围内应用AI、制定了雄心勃勃的未来发展计划的公司，会像在此之前就开始应用分析的公司一样，能够充分获得技术带来的益处。

通过应用AI，营销、医疗、金融服务、教育和专业服务等信息密集领域，价值得以提升，价格更加便宜。各行各业、各个部门里单调烦琐的杂务，比如监督常规交易、回答重复的问题，以及从大量文档中提取

数据，这类工作全都可以交给机器，让人类解放出来，从事更具创意、效率更高的工作。认知技术也可以作为其他数据密集型技术的辅助，如自动驾驶、物联网和移动及多渠道消费。

人们担心认知技术会让许多人失业。当然，一些以往由人类来做的工作交给智能机器完成，会导致一定程度的失业。但我们相信，多数人无须担心。认知工具只是完成任务，不会承担全部工作。我们见到的失业，主要是没有被取代的工人自然流失，以及外包工作自动化。现在交给认知技术的任务，多数能够辅助人类活动，在较为广阔的工作中承担一小部分，或是执行先前人类无法完成的任务，如大数据分析。

我们与管理者讨论了失业问题，多数人表示他们采用的是增强策略，即人类和机器一同工作，不是让机器彻底取代人类。在我们的调查中，只有22%的管理者认为削减人手是AI带来的一项主要好处。

我们相信，每家大公司都应该探索认知技术。这条路上必定会有挫折，而且取代人工和智能机器伦理等问题容不得自满。不过，如果能有合适的计划和发展，认知技术就能带来一个黄金时代，大大提升工作效率和满意度。

延伸阅读

《大思路：人工智能概览》

埃里克·布林约尔松（Erik Brynjolfsson）安德鲁·麦卡菲（Andrew McAfee）

HBR.org/ai

《走进**Facebook**人工智能研究实验室》

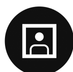
史考特·贝瑞纳托（Scott Berinato）

HBR.org/ai

《**AI**可能是令人头疼的队友》

库尔特·格雷（Kurt Gray）

HBR.org/ai



托马斯·达文波特是巴布森学院（Babson College）信息技术与管理学总统杰出奖教授，麻省理工学院数字经济项目研究员，德勤分析资深顾问。拉杰夫·罗南基是德勤咨询公司认知计算及医疗创新负责人。本文提及的一些公司是德勤客户。

21世纪的蓝领工作

CAN MOOCs SOLVE YOUR TRAINING PROBLEM

丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell） 约翰·凯斯（John Case）
比尔·弗奇（Bill Fotsch）｜文
王晨｜译 蒋荟蓉｜校 李源｜编辑

在当下以服务业为主的经济环境中，
企业应打造员工所有制文化，
让蓝领工人分享公司的成功。

MORE THAN A
PAYCHECK



在50年前的美国，人们对好的蓝领工作有非常明确的定义：在通用汽车、固特异、美国钢铁等大型制造企业工作。这些企业通常有工会，薪水和福利都不错，也很稳定。即使工人在经济不好时被解雇，经营情况好转后也有机会回来工作。不仅美国，当时大部分发达国家都是这样。

我们现在仍受到那个时代的影响：还是有很多人认为，蓝领工人最需要的是生产岗位。但回到早前的时代已经不大可能。首先，美国的制造业岗位数量逐步下滑，占总体就业的比例从1970年的25%，减少到现在的不足10%。大多数新建工厂使用的机器人数量可能超过工人，少数得到生产工作的工人，薪水通常也低于以前的工人。在将来，大部分蓝

领工作将存在于服务业中。

这意味着，未来的好工作将与过去相当不同。“好工作”的含义应该相当明确，即能保证体面生活的工作。但我们已经发现，在新的经济环境中，员工的体面生活不仅包括得到优厚的报酬，也包括分享企业的成功。再者，除了钱以外，人们还想学习新的技能，想知道自己的工作对企业的成功起了哪些作用。这些诉求通常来自高端的知识工作者，但在健康、自由的商业社会中，所有公民都有权得到有前景的工作机会，而不仅是那些受过良好教育、掌握高级技能的人。因此，社会不仅应提高蓝领工人的收入，也应创造出更有吸引力的蓝领工作。否则，很多美国人身上已经显露的愤怒、消沉和玩世不恭等有害状态，还会进一步扩散。

那么，21世纪的蓝领工作应该是什么样？先从薪酬开始讨论。尽管采取行动的企业还比较少，但我们已经认识到，应当改变支付报酬的方式。同时我们也将看到，如果不提高蓝领工人的敬业度，薪酬改革的益处将无法完全体现或保持下去。在这方面，需要做的还有很多。

核心观点

问题

在知识经济中，企业很难为受教育程度不高的劳动者提供有意义、稳定的工作，这造成社会张力，加剧了不平等。

原因

制造业曾是好蓝领工作的主要提供方，但其规模相对于服务业正在萎缩，且能提供的工作被机器替代的可能性越来越高。同时，服务业工作薪水微薄且不稳定。

解决方案

我们应重新定义好的蓝领工作。传统蓝领工作薪水高且稳定，而将来，雇主应让员工分享公司利润，回报他们为公司成功做出的贡献，并提供学习可迁移技能的机会。

从负担到主人

20世纪中期的制造业“好工作”，是具体经济环境的产物。在大多数行业，占据主导地位的都是少数几家盈利能力强的大企业。它们大多是寡头，为一两个百分点的市场份额相互厮杀，经常把额外的成本转嫁给客户。这些企业有能力为工人支付高工资，强大的工会也是另一层保障。

如今的情况已经不同。大多数企业无法负担高于市场平均水平太多的工资，而且很少受到工会的压力。企业也很难将较高的劳动力成本转移到客户身上。在这种环境下，企业要为员工提供体面生活，就必须另想办法。

越来越多的企业开始通过股权激励和（或）分红的方式，让员工直接享受到公司的利润。这样，企业可以将现金直接发放给员工或存入退休账户，而不增加固定成本，避免在竞争中陷于不利。这些举措能帮助企业吸引和保留优质员工，获得竞争优势。

将企业所有权和利润与大量员工分享，这个理念并不算激进。宝洁很早就有利润分享和员工持股计划，约10%到20%的股权掌握在员工手中。美国西南航空的员工持有公司约13%的股权，2016年公司的利润分成达5.86亿美元，相当于当年薪酬提高13.2%。越来越多企业发现股权激励和（或）分红行之有效，而其中很多并非高薪的知识型企业。2015年底，总部在得州的超市连锁H-E-B向5.5万名员工授予15%的股份。2016年，快速增长的酸奶公司Chobani向员工授予将近公司估值10%的股份。与此同时，通过员工持股计划，数千家私人公司完全由员工所有，或员工大比例持股。在美国，包括少数上市公司在内，实施员工持股计划的企业雇用的员工总数约为1100万，约占私营部门从业者的9%。

即便是曾以激烈收购战闻名的私募股权公司KKR，也开始在旗下的部分制造企业与员工分享股权。在KKR的推动下，总部在密尔沃基的制造公司格南登福（Gardner Denver）2017年5月上市前，授予员工价值约1亿美元的股票，每名有资格的员工得到价值相当于基本工资40%的

股票。2015年，C.H.I. Overhead Doors被KKR收购时，员工拿到了期权，而今年公司发放分红，每名蓝领工人最多可领到4000美元现金。“在我看来这是常识。”KKR工业投资业务负责人彼得·斯塔夫洛斯（Peter Stavros）接受采访时说，“私募股权的意义就是结盟。让合适的激励到位，并做好员工工作，让大家知道你愿意为他们付出，好的结果自然就会显现出来。”

对于员工持股企业的业绩情况，已有比较详尽的研究，结果表明它们的业绩通常优于行业内其他企业。例如，企业员工所有权研究中心（NCEO，非营利组织）的数据显示：在10年间，相比传统所有权结构的同类企业，员工持股企业的就业增长高出25%，资产收益率平均每年增长2.7%；在实施员工持股计划的第二年，企业的生产率即提高4%到5%。

NCEO的结论得到很多学术研究的佐证。Rutgers大学的约瑟夫·布拉西（Joseph Blasi）、道格拉斯·克鲁泽（Douglas Kruse）和丹·维尔特曼（Dan Weltmann）分析了1988年到1994年实施员工持股计划的300多家私人持股企业，分别与传统所有权结构的同行业公司做比较，结果发现，员工持股企业的销售收入增速和平均每名员工创造的收入明显较高。此后，克鲁泽和马萨诸塞大学Amherst分校菲丹·库图卢斯（Fidan Ana Kurtulus）的研究发现，员工持股较高的企业裁员几率明显较低，经济衰退时存活几率较高。

员工持股较高的企业，自然会给蓝领工人支付更高报酬。员工持股计划参与者必须等到退休或离职时才能将股票变现，因此能够积累一大笔退休金，通常能达到数十万美元。NCEO的数据显示，相比职位相当的其他员工，持股员工的退休金高出120%，个人资产多出20%。

此外，由于效率较高，员工所有企业比相似的传统所有权结构企业薪酬福利更优，而且无须担心外部投资者对压缩成本的要求。研究显示，两类企业的薪酬差异在5%到12%之间。但NCEO的南希·维菲克（Nancy Wiefek）针对28岁到34岁员工的一项新研究显示，两者的薪酬差异要大得多。在美国劳工统计局的一项调查中，相比不参与持股计划的相似员工，参与持股计划的员工工资收入高出33%，家庭财富中位数高出92%。此外，持股员工每份工作的平均工龄多出53%，这并不令人

意外。

然而，给员工股份或分红还不够。要想让蓝领工作在21世纪还能算作好工作，企业必须提升员工的敬业度，并提供学习可迁移技能的机会。

其他解决方案

多年来，本文作者中的约翰·凯斯和比尔·弗奇一直研究开放管理理论（open-book management），这种管理方式系统性地采用本文介绍的诸多原则。关于如何创造好工作，也有其他不同解决方案，它们很大程度上与我们的理论互补。这些理论包括：

最佳雇主。总部在旧金山的卓越职场研究所（The Great Place to Work Institute）开发出一套严谨方法，用于评估职位、工作环境和员工对工作及雇主的态度。该机构与《财富》杂志合作，评选年度“最佳雇主百强”（100 Best Companies to Work For）。很多入选企业主要雇用高学历、高技能员工，如谷歌、Genentech、Intuit等，但也有一些企业有很多教育程度在大学以下的员工，包括Wegmans Food Market等零售企业、戈尔（完全由员工持股）等制造企业。

净推荐系统。净推荐值（Net Promoter Score）由贝恩公司的弗雷德·莱希赫尔德（Fred Reichheld）创制，用于衡量客户的态度。这项工具已逐步演变为一整套管理理论，从一线员工视角定义和推广好工作。莱希赫尔德认为，大部分员工的工作满足感，来自帮助公司取悦客户。在净推荐值方面表现良好的公司，将取悦客户的责任交给一线团队，让员工通过客户反馈了解自身表现并设法改进。这使一线员工能在实践中学习，逐渐具备贝恩公司合伙人罗伯·马奇（Rob Markey）所说“自我指引、自我改进”的素质。

好工作战略。麻省理工学院的泽内普·唐（Zeynep Ton）在《好工作战略》（The Good Jobs Strategy）中指出，企业可以选

择提供怎样的工作。有些企业选择提供极微薄的工资，容忍由此引发的员工高离职率和低敬业度。有些企业提供较高薪资和交叉培训，鼓励员工承担多种责任——这即是好工作战略。唐分析了Costco、Trader Joe’s等零售商如何通过好工作战略获得回报，以及它们的运营选择如何改变零售业格局。

变革实例

几年前，一家国际差旅管理公司决定进行一项对照实验。当时，公司在北美有27家分支机构，每家负责所在区域的客户，并有各自的利润指标。公司决定依照本文提出的原则，在3家分公司展开变革，而另外24家保持不变。（本文作者之一比尔·弗奇直接参与了这项工作。）

在这3家分公司，管理层建立正式流程，从员工、管理者和客户处收集财务数据之外的信息。员工要回答以往很少向一线员工提出的问题，如“分公司怎样改善客户关系”“我们最大的改进机会是什么”等。在之后的6到12个月，3家分公司对于关键挑战形成共识，并将直接利润（收入减去直接成本）定为“获胜”指标。他们设立目标和记分板，并将季度奖金（来自利润提升）纳入团队激励方案。

员工很快展开头脑风暴，思考如何提升业绩。在每周会议上，管理者分享业绩数据，并更新未来3个月的业绩预测。公司总结和分析季度业绩指标，并在达标时进行表彰。员工开始主动改进工作细节。例如，一位客户关系代表开始联系供应商，要求补偿因酒店未入住、航班取消等原因造成的损失。在最初几个月中，她就要回了近20万美元。

一年后，结果再清楚不过了。扣除奖金，参与实验的3家分公司仍分别超额完成年度利润指标10%、17%和20%。另外24家分公司没有一家完成利润指标。

很自然，公司管理层决定在所有分公司实施变革计划。有前

面3家分公司的实践经验，这项工作开展得更为高效。变革计划还造就了一种合伙人思维，这是很多公司欠缺的。一位差旅顾问说：“我感到公司将业绩拜托给我们，让我们有动力为公司创造更多盈利机会。”

实践员工所有制

总体来看，员工持股程度高的企业当然业绩惊艳。但仔细分析数据可以发现，这些企业明显分为两类。有些企业像美国西南航空一样，打造参与式管理架构，帮助员工像所有者一样思考和行动，从而建立一种所有者文化，这些企业能够充分享受员工所有制的益处。而单纯推行员工持股的企业却获益较少，甚至无法获益。

最早指出这点的是科瑞·罗森（Corey Rosen）和迈克尔·夸瑞（Michael Quarrey）的重要文章《员工所有制效果探究》（“How Well Is Employee Ownership Working?”，《哈佛商业评论》1987年9月刊），此后几乎所有研究都会重复这一观点。布拉西、克鲁泽和哈佛大学的理查·弗里曼（Richard Freeman）在最近的一篇论文中指出：“推行员工所有制的效果，取决于公司具体政策和规范对员工合作与付出的支持程度，如是否让员工参与决策、参加培训和能否提供稳定的职位。”

在当下市场环境中，企业难以为员工提供50年前的那种稳定。作为补偿，一份好的蓝领工作应当提供深度学习机会，让员工在需要时能够轻松转岗、跳槽甚至转行。学习能带来灵活性，而灵活性能带来稳定性。以往，好的蓝领工作并不提供学习机会，很多失业的工厂工人难以或无法再就业，这就是明证。

在我们看来，员工所有制文化和学习机会是紧密相关的。观察提供良好蓝领工作的当代企业，我们发现，大多数都遵循三个基本原则。

明确传达经营状况。每家公司的经营状况都会反映客户的需求。老板和高管了解经营状况，并收集相关数据和信息，据此做出决策。

有前瞻性的企业能意识到，一线员工也许不具备高管的视野和商业经验，但在他们的位置上，却更方便收集反映经营状况的关键数据，如

门店的销售额、餐馆的平均账单金额、工厂的装货或返工率、酒店的入住率等。优秀企业会识别并关注每个部门的一两个关键数据，并与全体员工分享。

这种思路与传统的绩效指标有很大区别。例如，很多考核KPI的企业做得过头，在每个业务部门设置不同的KPI，结果造成混乱。几年前，我们研究了一家大型矿业公司的澳大利亚铁矿事业部。该事业部当时有7000名员工，设置了203项KPI，每项都与激励方案相关，造成员工之间、部门之间相互对抗。例如，零件部门的KPI是最小化备用零件库存占压的资金，而生产部门的KPI是最大化生产量。结果，机器停转修理时，需要的零件经常无法到位，耽误了生产进度，也损害了两个部门的关系。事业部管理者尝试从整体视角看问题，推行新的绩效体系，将核心指标缩减为一个：每月安全交付的铁矿石吨数。这个指标直接影响事业部的盈利，而且所有人都很容易理解。

有些企业会在经营状况变化时，主动调整绩效指标，以此发动全员力量弥补短板。例如，格南登福的营运资金比很多同类企业高，公司正致力于解决这一问题。公司正在培训150名领导者，教授降低营运资金的基本方法。接下来，这些领导者要培训全体6000多名员工，让他们能以自己的工作帮助公司实现目标，如设法减少零件或在制品库存。同时，公司利用记分板记录工作进展，并公布在短期内收到效果的创新。营运资金降到合理水平后，公司可以转而解决下一个问题。

这种每次解决一个问题的工作方式还有一个优势：拓展员工对企业经营状况的理解。例如，餐饮服务公司Gourmet Events Hawaii的员工起初努力提高毛利润（收入减去直接成本），之后一年则开始关注净利润（毛利润减去运营费用）。在动态的学习过程中，员工对商业基础知识的理解将更加深入和持久。此外，由于员工有动力改善公司的经营状况，所需监督减少了，管理成本降低了。员工学到的东西对将来的工作也会很有价值。

> 企业无法再像50年前那样为员工提供职业稳定性，但可以用学习机会来补偿。

鼓励员工跟踪并改善绩效指标。员工一旦了解公司的经营状况，就可以改进决策，并根据所跟踪的数据调整工作方法。有时，只须分享数据就能提升绩效。一家快餐加盟店的老板把当周的主要经营数据（营业额、销售成本、毛利润等）贴到墙上，让员工都能看到。员工大多只有十几岁，他们很快开始兴味盎然地摸索，如何在保持低成本的同时增加营业额。在实践过程中，他们还能了解商业运营的一些基本知识。

有些企业则采用更正式的流程。总部在密苏里州的中型钢铁公司Trinity Products要求员工向管理层提出改进方案，并组成团队解决最紧迫的问题。“我们将线圈接头的生产时间从25分钟降到15分钟。”公司创始人、总裁罗伯特·格里格斯（Robert Griggs）告诉我们，“切换生产型号所需时间从8小时降到5小时，再降到3个或3个半小时。”每个类似的改进都会对公司盈利产生积极影响，员工也能从中获益。

绩效管理的一个重要方面，是预测绩效指标的阶段性变化。这是业务单元管理的一项核心技术，它能加强思考和行动的主动性，帮助组织预判机会和挑战并采取合适的行动。但准确预测很难，在员工看来或许是不可能完成的任务。

但从我们的经验看，并非如此。我们发现，优秀企业的管理者在每周会议上，主动与员工分享信息，如预估销售额、经济走势等。一线员工则积极发表意见，如客服代表在通话中听到的信息、门店员工观察到的客流量规律等。与任何技术一样，预测也是熟能生巧，员工会逐渐发现知识短板并设法弥补。将预测数据与预算乃至实际数据对比，员工能发现哪些工作在掌控之中，哪些还需要精进。正如学生从教师评语中学习，员工也能从波动和差异中学到东西。

分享绩效改进的成果。员工所有制文化所需的学习精神和主动性，对于很多企业和员工来说还是陌生的。这种文化要求员工自我突破，承担新责任。这样就回到了那个经典的问题——这对我有什么好处？正是这个问题，导致很多积极的变革方案失败。

员工持股和年度利润分享当然提供了部分答案，但似乎离日常工作都有些距离。因此我们认为，在新经济环境下，针对关键绩效指标的慷慨的短期激励方案，是好蓝领工作的核心要素。

按照这种方案，管理层和员工一般在年初商定关键绩效目标，随后公司制定具体激励条款，包括完成和超额完成目标的奖金。规定奖金数额时，较合理的做法是以工作日或周为基准计算（后者更常见），并公开统计每周的绩效情况。这能使员工快速了解激励目标完成进度，以及对下一阶段工作的影响。

理想情况下，激励方案应不设上限。例如，如果奖金数额由毛利润完成情况决定，而实际结果非常好的话，员工就可以得到一大笔奖金。我们看到过有公司给员工发放相当于30周工资的奖金，这对任何人来说都是很好的回报，而且显著增加了蓝领工人的收入。同时，激励方案不应给企业增加任何成本。支付的奖金应全部来自业绩增长，而企业增加的收益可能是奖金的两倍到四倍。由此，激励方案强化了管理层和员工的一体感，让双方共同努力建设公司。

综上所述，我们其实已经重新定义了“好工作”。好工作不再仅仅意味着完成好组装零件、服务客户或操纵叉车的任务。好工作现在意味着像企业所有者一样思考，负责跟踪和管理关键绩效指标，并设法提升业绩；同时，也意味着分享企业的成功，而不仅仅拿固定工资。这个定义似乎契合当下的知识经济，并有助于组织各层级员工提升敬业度。

> 今天的好蓝领工作意味着，员工像企业所有者一样思考，并分享企业的成功。

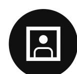
把握新机遇

90年前，在查尔斯河对岸哈佛大学新校区的落成典礼上，当时通用电气董事长兼CEO欧文·扬（Owen D. Young）的致辞，一定让听众感到吃惊：“我希望有一天，这些商业巨头能真正属于为之付出精力和生命的人。我不在乎是以什么方式。到那时，工厂里任何一个人看到一台闲置的机器，看到任何没有投入使用的原材料，都会因感到低效而如芒在背。到那时，对工业企业专制、非民主的指控，将一劳永逸地撤销。到那时，我们必将有机会看到企业提供体面的报酬。简言之，企业员工将

像个体经营者一样自由协作，受到同样的约束，享有同样的机会。到那时，雇员将会消失。”

时代环境所限，扬只谈到了男性，而且主要探讨作为当时最大雇主的制造企业。但没关系，在今天的私营部门，大多数劳动者都在服务业工作，因此扬的远见仍然适用。很明显，他对好工作的理解跟我们很像。但我们有一项扬没有的优势：关于企业所有权共享（包括员工持股计划）和利润分享实践数十年的经验，以及帮助员工像管理者（而非只是打工者）一样思考和行动的心得。

今天，美国企业处于特殊境地。早前时代的好蓝领工作式微，造成80%收入较低的美国家庭财富增长缓慢，引起愈发强烈的不满。政府在很大程度上无力或无意解决问题，很多选民甚至不认为这是政府的职责。但企业有机会掌握主动：几乎任何公司都可以建立制度，实施员工持股和（或）利润分享。大多数企业有机会创造一种文化，帮助员工更加了解企业、提升业绩，同时更快获得更高报酬。建立员工所有制的企业高管会成为先行者，帮助美国解决最迫切的问题，同时也有很大机会提升本公司的业绩。



丹尼斯·坎贝尔是哈佛商学院商业管理Dwight P. Robinson Jr.教席教授。约翰·凯斯在商业和经济学领域著述颇丰，包括《开放管理》（Open-Book Management，与科瑞·罗森（Corey Rosen）、马丁·斯陶布（Martin Staubus）合著）。他最近加入NCEO董事会。比尔·弗奇（Bill Fotsch）是Open-Book Coaching创始人、总裁。

消除贫困的终极解决方案：包容性增长战略

Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality

罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）爱德华多·图根达特（Eduardo Tugendhat）｜文
蒋荟蓉｜译 王晨｜校 万艳｜编辑

包容性增长，即有利于整个社会所有利益相关者的增长。如果想帮助贫困家庭和失业的城市年轻人进入主流经济体，企业及其他各方不能只着眼于当地问题，而是要重新定义区域经济生态系统。



第二次世界大战后，全球企业和以市场为导向的资本主义，极大地推动经济增长，使总体贫困率大大降低。然而，经济增长并未惠及所有人。

在发达国家，一小部分人获得了近期经济增长的大部分利益，而劳动阶级的许多人经历了社会和经济地位的下滑，城市里的此类情况比农村更甚。

发展中国家的情况更为严重。虽然经济增长使非洲、亚洲和拉丁美洲人民的生活水平得以提升，但仍有超过十亿人处于极度贫困中，没有

进入正规经济。农村人口众多的国家尤其如此，小农户缺乏现代农业知识，没有获取必要技术知识的途径和资金，因此被附近的食品加工公司供应链拒之门外。发展中国家的另一个问题是人才极度短缺。大量年轻人失业，企业却由于在当地招不到具备相应技术的员工而无法按计划实现扩张。

平心而论，公司已经在尝试将传统的企业社会责任（CSR）项目升级，成为可持续发展和共享价值战略，在实现经济回报的同时改善低收入贫困群体的生活质量。但这类项目效果有限，而且几乎无法带来根本性的转变。例如科特迪瓦和加纳的CocoaAction联盟，要让参与种植可可豆的家庭生活水平提升约20%，宣传得很好，不过目前尚未有证据显示这个项目帮助多少家庭脱困。

同样，农业技术供应商先正达（Syngenta）的Good Growth Plan项目，让印度尼西亚和尼加拉瓜小规模种植者的农产品产量翻了一倍，但两个国家各自只有一小部分贫困农户获益，公司销售额也几乎没有得到提升（详见边栏《先正达：宏大目标须由宏大项目实现》）。

这里有一个根本的问题：公司既有创造经济和社会价值的强烈需求，又有充分的机会可以改进贫困社区生活质量，可是，要实行可扩展、可盈利的战略，实现包容性增长，即有利于整个社会所有利益相关者的增长，为何如此困难？

我们的研究表明，根本原因在于公司的项目规模通常都不够大。如果想帮助贫困家庭和失业的城市年轻人进入主流经济体，企业及其他各方不能只着眼于当地问题，而是要重新定义区域经济生态系统。本文阐述了一些成功的包容性增长项目，供有意建立新生态系统的企业参考。

核心观点

问题

经济增长使得发展中国家生活水平提升，但仍有十多亿人处在极端贫困中，没有进入正规经济。对于此种局面，传统的公司社会责任项目作用微乎其微，而且无法带来根本性转变。

原因

公司的项目规模不够大。企业及其他各方应重新定义所在地区的区域生态系统，而不是仅仅尝试解决当地的问题。

应对方案

重塑生态系统，需要寻找多行业、全局性的机会，调动互补的合作伙伴，可以把企业融资和以减轻贫困为使命的私人及公共团体提供的启动资金相结合。

从本地解决方案到生态系统变化

为了解CSR和可持续发展项目难以扩大规模的原因，我们采访了30位首席可持续发展官（chief sustainability officer，下称CSO）。多数人认为问题在于执行，他们提到的原因有：项目未能与公司核心业务成功整合，难以与当地各方接洽，没有合适的指标用来鼓励及评估公司和目标人群获得的利益。

随着研究深入，我们逐渐发现，主要问题并不是共享价值项目的执行，而是项目目标不够大，CSO构思的格局不够大。

运作不良的供应链和整体的人才缺口，无法通过某一家公司采取诸如新建仓库、设立地区总部、选择当地经销商、建立学校或培训中心等等有针对性的本地解决方案来解决。可持续、可扩展的解决方案，需要公司协助建立新的经济生态系统，打造盈利性更高、能让更多人参与正规经济的新供应链，取代经济和社会效率低下的旧供应链。为了探讨如何实现这一目标，我们考察了几家公司过去15年来在25个国家启动30多个项目的经历（案例来自全球咨询公司Palladium，本文作者均为Palladium员工或顾问）。我们总结了包容性、可持续、可盈利生态系统战略的三大原则：公司应当寻找全局性、跨行业的机会，调动互补的合作伙伴，并寻找项目启动和扩大规模所需的资金支持。

接下来，我们将详细阐述这三条原则，并说明新的要素（我们称之为催化剂）如何协助发展新的生态系统，在项目主导权落到长期市场参

与者手中之前，推动试点项目及其扩展。文章结尾将讨论可能的第四条原则：应用新的评估和治理体系，提升员工敬业度，监督项目进程，让参与建立新生态系统的关键各方保持一致。

我们选择了发展中国家的案例展开叙述。不过我们希望，美国和欧洲的城市低收入地区和贫困乡村地区也可以按照类似的方式发展包容性的经济生态系统。

寻找全局性、多行业的机会

企业应对社会经济问题的传统方式是，投资给基础设施、减少废物、保护环境以及本地培训及医疗项目等具体的方面。此类投资和项目仍然大部分处于公司的直接管控下，其动机大半在于证明公司为本地的环境和社会做出了贡献。

可是，这类项目往往只能惠及一小部分人，无法彻底改变当地社区的社会经济条件。此外，这类项目的资金来源通常是某种可持续发展基金，并不包含在公司的本地经营战略中，所以往往成为不景气时期第一批被砍掉的项目。说到底，公司传统的可持续发展项目效果有限，因为其定位是社会或环境项目，不是营利项目。

因此，我们的首要原则就是，企业应当寻找既能为本公司产生经济效益，又能为新生态系统中其他各方创造社会经济价值的项目。这样的项目需要来自多个利益相关者的多样化投资，并且可以扩大规模，惠及其他社区和地区。这类项目的目标并不是改进现有系统，而是释放出市场的力量，建立可以经济自立、有机生长的新生态系统。

这是一项复杂的任务。需要培养信任，建立关系，特别是在参与者之间建立信赖关系——来自不同行业的参与者不甚理解对方的动机，缺乏共鸣。还要寻找社区中缺乏的资源和技能，寻找可能填补空缺的媒介，以及能够说服各方参与的渐进式支持。

乌干达提供了一个典型的例子。该国70%的人口依靠种植辛苦维生，他们多半是在小块土地上种植低质量的玉米。农民在饲养家畜的空地上晾晒玉米，因此还会损失30%到40%的玉米，剩下的大部分玉米也无法满足商品化的最低标准。2010年，该国年均家庭收入307美元，日

均收入仅87美分。1100万人（占全部人口的30%）严重营养不良（农民挨饿的悖论），40%的儿童由于食用遭污染的食物而发育不良。尽管当地有SABMiller旗下的大型酒业公司Nile Breweries，但该公司主要从海外供应商那里购入绝大部分粮食原料，无法改变当地农民的困境。



2010年，全球经济发展咨询公司Carana（后来被Palladium收购）在当地开展项目，尝试建立供应链让种植玉米的小农户进入主流区域经济。要想实现这个目标， Nile Breweries、粮食贸易商和农民等各方需要深度合作，还需要为贸易商和农民投资新资产和新技能，如建立优质玉米示范区，使农民能够了解更好的耕作方法和收割后的处理技术。Nile Breweries还与农户签订购买协议，使农民能够获得信贷，接触优质供应商，获得购买优质种子、设备和化肥的资金支持以及灌溉、防病虫害等一系列解决方案。



2015年，升级的供应链涵盖了2.7万农民，其中半数以上是女性。作物产量中位数提升65%，每吨均价从139美元提升到179美元。家庭年均收入提高一倍以上，达到688美元，参与项目的农户获得的总利润提升50%。农户家庭饮食得以丰富，包含蔬菜、坚果和水果，也常有肉禽蛋类和水产品。农民可以购买抗旱的种子，并且可以通过手机支付系统获得农作物保险和临时贷款。

新供应链下游，粮食贸易商AgroWays卖给Nile Breweries的玉米粉从每年480吨提升到1.2万吨，因为玉米质量和加工过程有所改善，售价也相应提高。AgroWays得以收回投资仓储和加工设备的成本。另一家公司Maganjo Grain Millers在当地设立加工厂，从AgroWays收购玉米胚芽，加工成营养粥等产品。其他公司也纷纷进入该区域，形成可持续的农业经营群。

公司获得了实际的经济成果，当地人生活质量也得以提升。一位农民说："现在不一样了。孩子们都有鞋穿了。我们现在可以买肉吃，以前根本不可能。孩子们上学都很开心，不再觉得受冷落。"

调动互补的合作伙伴

第二条原则表明公司不可能凭一己之力建立全新的生态系统，需要与具有催化剂作用的组织合作，与多个行业建立合作关系，共同制定战略，创造经济和社会价值。

"催化剂"可以是关注新生态系统能够产生的经济和社会利益的NGO、项目管理公司或咨询公司。理想状态下，催化剂组织应当对当地情况有深入的了解，具备在当地建立新生态系统所需的专业技能，如高水平的产品或人才供应链。最重要的是，催化剂组织须足够独立，理解和尊重新生态系统中相关各方的看法。

要寻找转变的机会，通常要先找到催化剂组织。Carana发现，投资帮助乌干达本地小型贸易公司发展，可以让这些公司把大型农产品加工厂和小农户联系起来。

Carana也在萨尔瓦多发现了机会。2010年，萨尔瓦多读完高中的青少年不到40%，进入劳动市场的人才缺乏必备技能。没有工作的年轻人拉帮结派，导致该国犯罪率极高。Carana认为，当地公司和培训机构合作，可以让年轻人获得相关技能，进入快速发展的零售、酒店和服务业企业。

与企业相比，催化剂组织更能发现这样的机会。企业管理者身在总部，很少能发现在当地建立公私合作关系的机会。而且公司受到财务管理体系限制，倾向于短期渐进式的改变和快速收回成本，而非价值链的

变革。

希望实现变革的CSO或区域经理难以吸引关注，更没有足够的预算提供切实有力的例证。他们无法在一线管理者的业务职责和绩效评估中增加可持续发展目标。而本地管理者承受着短期财务指标的压力，只顾得上看起来还不错的渐进式项目，没有权力也没有能力支持其他活动。

不管发现机会的是谁，有一件事情是肯定的：没有寻求利润的公司参与，任何项目都不会长远。一个产业生态系统要持续发展，必须得到寻求竞争优势的企业的认可，并且可以扩大规模。政府对公私合作改善当地社会经济条件的项目感兴趣，是因为它们可以借此机会利用寻求利润的公司所提供的资源和创新能力。

寻找启动及扩大规模所需的资金

为生态系统转型提供启动资金的似乎应该是企业合作伙伴。毕竟企业有资源，可以投资净现值为正的项目，而且是项目成功的最大受益者。

但很少有公司愿意投资这类有风险的项目，可持续发展及CSR预算有限的情况下尤其如此。企业投资青睐的是安全稳妥、能够快速回本的项目，而生态系统转型项目则是要破坏现有平衡，在远离公司总部的地方建立跨行业的新型关系。现有的组织架构、激励措施和企业文化会令颠覆性创新面临重重阻碍，当企业想要推行旨在建立新型包容性商业模式以及相应的生态系统项目时，这种阻力会格外巨大。

主张全局改变的企业，可以向原本就在建立新型生态系统、短期财务回报压力较小的组织寻求启动资金。例如在乌干达，Carana成功获得美国国际开发署（USAID）的投资，检验适度出资可以促进中间商向新型农业供应链投资的假设。在萨尔瓦多，Carana用USAID提供的资金启动了Youth with Commitment（YwC）职业培训项目。Carana从外部带来了启动资金，当地企业就愿意联合出资，并针对项目内容提出建议。



试点项目获得启动资金、提供了切实有效的例证之后，催化剂组织需要更多资金，迅速扩大项目规模。这个时候，组织可以向大企业寻求支持，毕竟出资扩大现有生态系统显得比建立生态系统更加稳妥。不过，更好的资金来源是“影响力投资基金”，该组织目前在全世界范围内管理着约800亿美元的资产。基金会和富裕家庭的私人理财机构同样有几千亿美元可以投资贫困社区项目。这些外部投资者进行影响力投资的预期回报率通常是6%到8%，低于一般公司12%到14%的资本成本。

可以提供影响力投资的资源正在迅速增长。福特基金会等机构现在的社会责任相关投资，追求接近市场利率的回报。克洛格基金会资助的项目既能产生可观的经济回报，又能为家庭和儿童创造更健康的环境。10年来，基金会投资的Revolution Foods为学生提供了2.5亿顿营养餐。

贝恩资本和德州太平洋集团等私募股权投资公司已经看到这个领域新兴的机遇，开始着手积累资金进行影响力投资，为贫困地区建造新的实体基础设施和通信设施。私募股权基金Summa Equity在2017年上半年筹集5亿美元，投资给努力实现联合国17项可持续发展目标中一项或几项的公司（本文作者之一乔治·塞拉菲姆是该基金顾问），包括帮助成年人在21世纪保持竞争力的瑞典教育科技公司Lin Education，以及帮助家庭节约用电、减少碳排放的eGain公司。

萨尔瓦多

两年时间里，沃尔玛从培训项目中聘用了380位年轻人，空缺职位的招聘时间缩短了15天。

380

NGO也在逐渐进入这个领域，推广能够鼓励创造社会价值的金融产品。非营利组织Social Finance开展了“为成功买单”创新项目，为创造社会价值者提供奖励。近期还有根据美国弱势群体的教育及就业情况支付利息的债券。

萨尔瓦多

这部分员工的流失率比之前雇用的其他员工低30%，培训成本降低15%。

30%

为了维持并扩展新的生态系统，催化剂组织可以引入特殊目的载体（special purpose vehicle，下称SPV）获得融资、收取款项，以及派发债券利息和股票分红。类似萨尔瓦多国内开展的培训项目，SPV可以发行50万美元的债券，支付5%的利息，为期10年。利息可以为项目提供资金，当地公司聘用项目培训出的人才，向SPV支付一定酬金，比如每雇用一人支付200美元。制定SPV各项指标和支付结构，需要对培训可得的人才潜力以及效率提升幅度进行合理评估。

我们认为，企业不必是资金的主要来源，但必须是积极的合作伙伴，因为企业在场与否会极大地影响投资者的决定。企业带头参与，降低了项目风险，且可以保证新生态系统中流通的产品和服务总量达到最低标准。购物中心开发商首先要签下大型零售店，同理，外部投资者希望能有带头企业来为新的生态系统打下基础。

生态系统向外扩展

在我们研究的项目中，领导权随时间而更替。初始阶段起关键作用的是催化剂组织，随着项目逐步产生商业价值，企业开始担当主导。例如乌干达玉米项目，建立起新的生态系统之后，Carana就可以抽离，让AgroWays、Nile Breweries和其他农业公司自行投资，涵盖更多种植玉米的农户。

在萨尔瓦多的YwC项目中，服务业公司的增长由于缺乏合格员工而受到限制，Carana首先了解这些公司对入行员工任职能力的要求。随后，Carana选择了可以为无业年轻人提供必要技能培训、并与企业签订合约的当地NGO及其他组织。比如沃尔玛同意聘用YwC某个为期80小时的项目培养出的人员担任收银、食品处理和初级管理等工作。Carana还与政府部门合作，在社交媒体上宣传培训项目和相应工作机会，希望更多无业年轻人看到。培训为期一至三周，包含交通费及伙食费，且保证面试机会。公司做出最终招聘决定，并提供具体职位所需的后续技术培训。

两年时间里，沃尔玛从培训项目中聘用了380位年轻人，空缺职位的招聘时间缩短了15天。这部分员工的流失率比之前雇用的其他员工低30%，培训成本降低15%，能力达到晋升要求的员工比例高出许多。沃尔玛将这个成功的项目纳入麾下，聘请YwC负责人作为中美洲地区的HR负责人。

4年以来，1.6万年轻人得到了针对各种工作的培训，内容涵盖9个行业，其中1.5万人得到了新的或更好的工作（YwC于2009年开始运营，这一年萨尔瓦多全国只有1.55万个正式工作职位）。现在萨尔瓦多各地的公司都愿意向第三方培训提供者支付培训及聘用费，让培训机构得以延续，项目继续发展下去。培训机构和公司合作，让年轻人不再游手好闲，为就业做好准备。

先正达：宏大目标须由宏大项目实现

营收130亿美元的瑞士种子及作物保护公司先正达，2000年启动Good Growth Plan项目，预计2020年实现以下几项目标：

• 在不增加水土及其他资源投入的前提下将世界主要作物产量提升20%。

• 2000万小农户的农作物生产率提升50%。

• 完成2000万农场工人的工作安全培训，多数工人来自发展中国家。

• 在供应链各个环节提供良好的劳动力条件。

早期的FrijolNica（尼加拉瓜咖啡豆）项目，关注1.6万名参与合作社的咖啡豆种植小农户。十年后这些农户产量翻倍，更多的孩子可以去上学，不必在田间劳作，所有社区都变得更加乐观。

毫无疑问，这个项目取得了成功。然而1.6万种植者只占全国咖啡豆种植户的5%，他们得到的总效益增量仅为750万美元。先正达公共政策及可持续发展项目负责人胡安·冈萨雷斯-瓦莱罗（JuanGonzalez-Valero）意识到，这个项目以及其他类似的项目必须扩大规模，才能在支持公司产品销量增长的同时实现宏大的2020目标。

冈萨雷斯-瓦莱罗纵观整个咖啡豆生态系统，发现其余95%咖啡豆小农户中有很多人也在大型咖啡豆农场和养牛场劳动。这些大的农场，其中有先正达在尼加拉瓜的重要客户，为劳动者提供或出租小块土地，供他们种植粮食。可是许多人由于贫困，外出去别处工作，导致收获季节严重缺乏人手。冈萨雷斯-瓦莱罗还发现，Goya等大型食品公司在寻找更稳定的优质咖啡豆供应商。他发现大型咖啡农场雇用的劳动者可以给FrijolNica带来扩大规模的机会。

因此，先正达将在尼加拉瓜采用新的体系，让开明的大型咖啡豆农场与需要稳定咖啡豆供应的大型食品公司合作，投资咖啡豆加工厂。与先正达合作的工厂向小农户提供培训和所需资源，从小农户那里收购一定量的咖啡豆，并为他们扩建农场提供支持。工厂提供更为多样化、可持续的商业模式。帮助小农户家庭

增加收入，有助于留住收获季节必需的重要劳动力，而且可以提升先正达农作物保护产品的销量，改进当地食品公司的咖啡豆供应情况。当地合作伙伴都能从升级的供应链中获益，从而实现包容性增长。

（返回原文阅读）

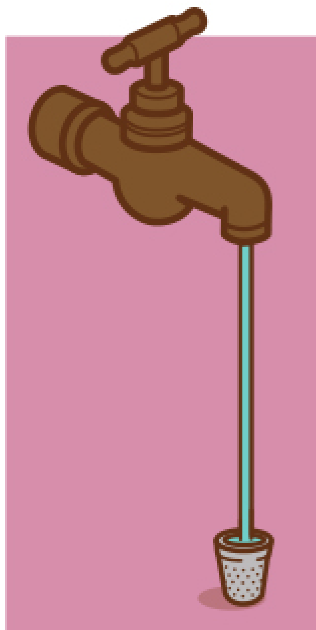
协调和管理生态系统参与者

建立生态系统需要足够的勇气。据估计，超过50%的合资企业和战略联盟未能实现期望的协同效应，而包容性增长战略要比传统的企业战略合作复杂数倍。如上文所述，企业、NGO及公众群体等来自不同领域的参与者往往对彼此的态度和动机抱有深刻的怀疑，而新的生态系统需要各方通力合作。

这一切都说明，建立生态系统应当有另一条额外的设计原则：围绕新战略，协调多个利益相关方。这一点可以通过企业界公认有效的工具来实现，例如平衡计分卡工具套组中广泛用于围绕战略进行组织整合的战略地图。2010年《哈佛商业评论》刊登的《用平衡计分卡管理联盟》（Managing Alliances with the Balanced Scorecard）一文提到，共同绘制的战略地图，可以帮助合作伙伴围绕共同的目标及其实现途径协调统一。我们一贯认为，这种方式可以打破合作各方间的壁垒。一位企业CEO说："平衡计分卡让我们对我们共同的战略方向和意图有了共同的理解。我们可以一同制定战略，彼此交流，让每个人都明白。大家都参与了制作计分卡，所以大家都能接受。"

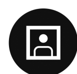
有理由相信，在新的生态系统中，潜在合作伙伴也能以类似的方式合作，可能是在催化剂组织的领导下，按照包容性增长的战略地图发展。这个过程有助于培养信赖，以及对共同制定、共同实行的战略的共同理解。绘制战略地图之后，会有平衡计分卡明确财务及非财务表现评估标准，适用于所有参加者。这样可以把参与项目获得的利益量化：企业、初始投资者和影响力投资者获得财务回报，当地居民获得经济和社会效益。共用的计分卡可以抑制大公司短视，避免大公司利用自身能力攫取更高效的生态系统产生的大部分成果。为整个生态系统设置可量化

的目标和成果，有助于促进生态系统进一步筹资实现增长。



通用的评估标准还可以保证问责，为治理生态系统打下了基础。生态系统中应当安排定期会议，让所有参与者回顾业绩，寻找不足之处的根源，为纠正缺陷、适应变化的环境制定行动方案，以此实现监管和治理。

以上四大原则，为包容性增长战略的设计提供了指南，供有意探索多行业可盈利战略、帮助贫困社区转为可持续经济体的企业参考。过去公司在社会责任和可持续发展方面的努力，成果并不显著。为缓解长期的贫困和不平等，企业不能受限于自身能力，必须与其他私营组织合作，与政府、社区及非营利组织合作，建立能为全社会各方创造价值的新生态系统。要实现这一点，需要清晰的战略、启动和发展资金，以及能够让相关各方保持重点一致和平衡的新评估及治理方法。



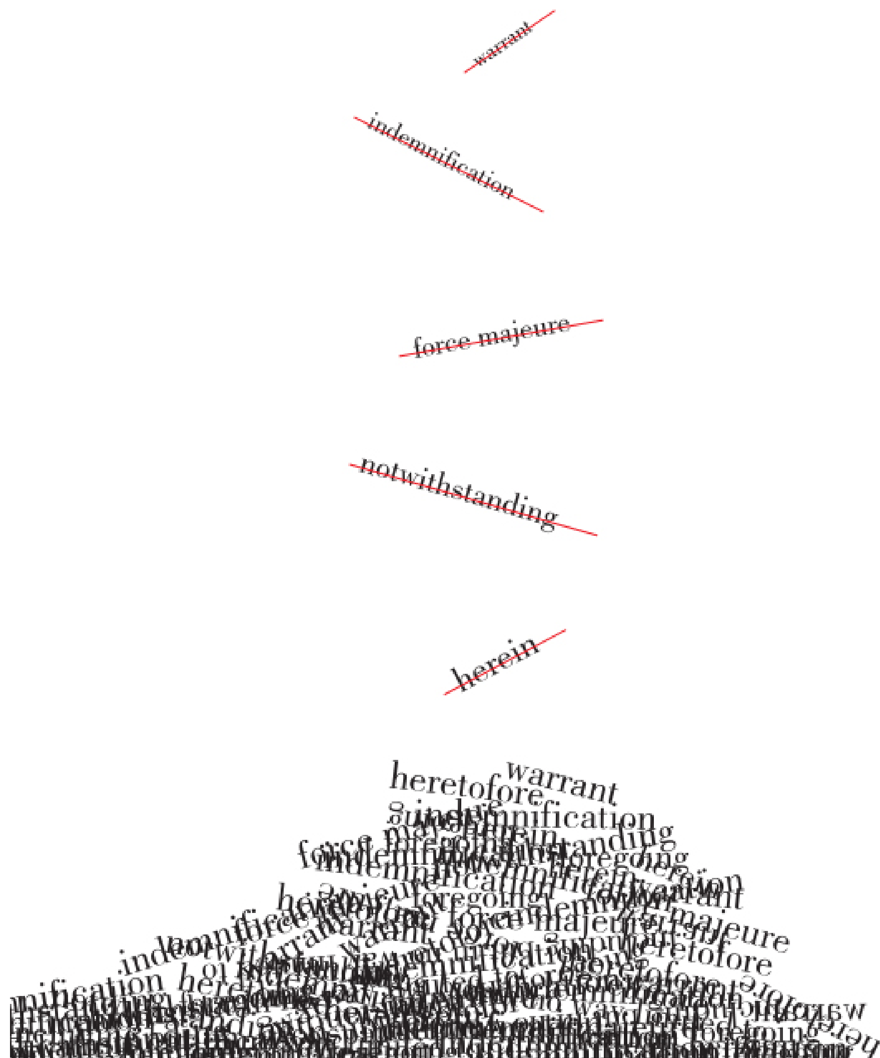
罗伯特·卡普兰是哈佛商学院荣誉退休教授，领导力发展Marvin Bower教席教授，资深研究员。乔治·塞拉菲姆是哈佛商学院Jakurski Family教席副教授。爱德华多·图根达特是全球咨询公司Palladium思维领导力负责人，本文探讨的案例即来自该公司。

让
合同
“说人话”

The Case for Plain-Language Contracts

肖恩·伯顿（Shawn Burton）｜文
刘铮筝｜译 刘筱薇｜校 时青靖｜编辑

加快成交速度，
提高顾客满意度，
从简化法律术语开始。



当你看到一份冗长且充斥着法律术语，除了律师没人能看懂的合同，该如何是好？只能面对现实。绝大多数商务合同都是如此：内容繁多、结构混乱、语言啰且晦涩难懂。

这样遣词造句的理由是什么？为了让合同生效，必须使用连篇累牍的定义，如“在此以前”“损害赔偿”“担保条款”“不可抗力”，以及“如无另行说明则……”“根据上述”“包括但不限于”？这些陈词滥调真有什么超出常理的价值吗？合同里真的需要一连串同义词，大写、加粗、斜体好几页，使用无数分号的尴尬句式，以及过时的语法，才能签字生效？我认

为，对这些问题要统统说“不”。

> **核心观点**
>
> 问题
>
> 需要无休止讨论的合同，除了律师没有人能看懂，还会导致双方之间产生很多纠纷。
>
> 原因
>
> 法律术语；冗长的交易解释；连篇累牍的定义；长串同义词；全部大写、斜体、加粗的章节，以及充斥着分号的尴尬句式。
>
> 解答
>
> 大幅简化合同，让高中生都能读懂。

一份合同不应该花费无数小时的讨论时间，商界领袖也不应该必须通过律师才能读懂他们将要处理的协议。如今的世界需要通俗易懂的合同，让潜在商业合作伙伴能在一顿午餐的时间里轻松签署，不需要律师介入。语义模糊造成的纠纷应该从世界上消失。

达成这些愿望任重道远，然而在我看来不是没有希望，GE航空数字服务业务历时3年多推动的简化合同语言项目就是佐证。自2014年起，该业务部门已经签署了超过100个类似合同。与之前充斥着法律术语的版本相比，这些合同大幅节约了60%的讨论时间。有些顾客甚至一笔未改就签署了这些简化版合同。简化版合同获得了客户的一致好评，而且措辞没有引起任何客户纠纷。

值得说明的是，我所谓的“简化”，并非指字数更少、标题更好、字体更清爽，而是指不需解释和背景信息，高中生都能读懂的合同。正如这方面的学者罗伯特·伊戈尔逊（Robert Eagleson）所言：“让信息传达畅通无阻。”

推行简化版合同并非新意，而是发端于多年以前。1972年，尼克松

总统曾下令，在《联邦纪事》中使用“通俗语言”。6年后，卡特总统下达行政令，规定政府法规应“尽可能简单明晰”。克林顿政府在1998年又进一步明确要求联邦机构使用简明语言。同年，美国证券交易委员会出版了一本简易英语手册，供撰写安全信息披露文档之用，如今这本手册仍在使用。2010年，美国国会和奥巴马总统签署了《简易书写法案》，表明该法案的目的是“推动清晰通俗、易懂易用的政务沟通语言”。正如奥巴马政府信息与规制事务办公室负责人所言：通过节省金钱和“让人们更易于理解他们应该怎么做，简明的语言能产生巨大改变”。该行政立法机构发布的这些简易语言指南现在依然有效。

在私有部门，简易语言也给很多组织节约了时间和金钱。在他的书《写作生财，写作愉人：商务、公务、法务简明语言示例》（Writing for Dollars, Writing to Please: The Case for Plain Language in Business, Government, and Law）中，约瑟夫·金布尔（Joseph Kimble）列举了很多事例。2008年，克利夫兰诊所简化账单后，病人的支付情况有了明显提升，每月进账增加了100万美元。Sabre Travel引进了简洁版语言指南，帮助客户安装数字化分析信息系统，此后每年服务台收到的问询电话减少了70%，节约成本超过240万美元。尽管收效显著，但简洁语言行动在商界进展缓慢。

商业挑战

2013年我被任命为GE航空集团数字服务业务的总法律顾问。在航空法务部其他同事协助下，我负责管理该业务部门的法律事务，其中就包括合同。在我上任后不久，GE航空整合了3个收购来的独立数字服务单元，它们的职能全部是进行数字分析，发现优化客户运营的办法。负责新成立整合部门的领导建起团队，希望继续发展该部门。

进入市场的速度是关键所在。该团队的商业战略无懈可击，但执行时遭遇了困难：复杂的合同让谈判拖延数月，给潜在客户造成麻烦。销售团队最多的时间都浪费在争论陈旧的合同辞藻上，而非发掘新机会、抓住新商机和交付世界一流的数字方案。

即使上述3个数字服务单元出售十分相似的服务，它们各自却都在

使用被GE收购前的合同。一共有7份不同合同，平均每份长25页，最长的达到了54页。内容包括冗长的叙述（解释双方签订合同的原因，而且有时花费笔墨在过多和不必要的细节上）和大量定义。其中一份合同中有33个定义，足足占了两页。每份合同的结构和语言都截然不同。这些文件唯一的相同点是：语言晦涩，充斥着法律术语，复杂难懂。

阅读这些合同让我头大，我感觉自己像《呆伯特》中的卡通人物：我看的到底是合同，还是量子物理教科书？

前后对比

GE航空数字服务部门的简洁语言项目，大大简化了合同的责任限制条款。

之前

任何情况下公司都不应承担任何责任, 无论在合同中，因以下问题出现侵权 (包括过失)、严格责任、其他法律理论或违约担保: (一) 任何利润损失；(二) 丢失或损坏数据文件的任何损失或替换；(三) 因本协议、交付、使用、支持、操作或系统故障引起的，后续、特殊、惩罚性、附带或间接损害； (四) 因不准确性或系统生成任何数据丢失引起的，后续、特殊、惩罚性、附带或间接损害；即使公司被告知有此类损害的可能性， 如果第 (三) 条所述的免责声明不适用于该损害的程度是由于使用系统, 奥斯汀的故意不当行为或造成违反本条例第6节的严重疏忽。

之后

据此合同，你我双方的总赔偿义务不得超过FES过去12个月中向你方收取适用服务费的25%，而且你我双方就后续、惩罚性、附带、间接或示范性损失不做任何赔偿（包括但不限于利润或收入损失、资本成本、替换成本和增加的运营成本）。

注：过渡时期，公司名由奥斯汀改为FES。

解决办法

支持新整合业务部的法务团队意识到必须采取行动了。团队建议将7份合同格式统一成一份简化版合同。

团队成员把这个大胆的想法告诉了数字服务部门的领导——如果高中生无法理解全部合同内容，那么就说明合同还不够简洁。同时，合同还必须保护GE的利益。即便这种简化版合同能缩短谈判时间，但如果不能足够保障公司利益，变革也无法通过。

业务部门的领导毫不犹豫地通过了想法。他们在现实中满怀热情地实施计划，对该项目倾注资源，并认可了改革通俗易懂合同的重要性。

法务团队的第一步是，花几天时间在公司外组织一次团建，除了法务部门，还邀请销售、工程以及产品支持团队参加。团建目的有二：1）更好地理解合同所提供的服务；2）发现他们的运营风险。法务团队知道，人们往往对合同包括的内容不假思索，甚至不会停下来问一问合同中包含这些服务是否合理。因此为了避免新合同中有多余的文字，简化语言团队有意决定推迟到另一天起草合同。

前后对比

经过修改，某服务合同赔偿条款的语言更清楚更简洁：

之前

客户应赔偿、保护和维护公司免于任何及所有索赔、诉讼、责任、损害赔偿和费用, 包括公司产生或因以下原因产生的合理律师费用和法院费用，(a) 对由非公司提供的或不在表D. 3 中，客户使用许可系统与其他软件、硬件或配置引起的，任何美国专利、版权或其他第三方知识产权实际或指控的侵犯，(b) 任何数据、信息、技术、系统或本合同内其他客户向公司披露或提供的机密信息，(c) 使用、操作、维护、修理、安全、管理或任何拥有、租用、经营或由任何(d)客户维护的飞机性能（由客户或第三方进行

的维护，顾客将航班数据、系统或系统生成信息提供给该客户或第三方）。

之后

如仲裁方判定本合同遭违背，而且因违背合同产生了损失，那么违约方将赔偿未违约方损失，或在违反第8节情况下，采取第8节中详细的补救措施。

场外团建取得了成功。简化语言团队获得了很多提供服务的洞察和相关运营风险。下一步，法务团队从零开始起草合同，没有模板或“样本”条款，也没有使用或参考现有合同。我们在白纸上只写下包括的服务，以及发现的风险。整个过程中，唯一的检测标准是：高中生能否理解。

忘记原来律师写作的“套路”，比我们想象中要难。写出第一版新合同花了我们超过一个月的时间。最初版本只有5页，比原来的合同短得多。更重要的是，新合同的语言清晰易懂。合同中没有任何“在此之前”“鉴于”“即刻起”等词，也没有过多的介绍和法律术语。之前表述复杂的法律概念在新合同里用通俗的语言进行了解释。句子更短，使用主动式。我们取消了所有的定义部分。最初的版本摆脱了所有的繁文缛节。但在读完之后一位GE航空的律师评价说：“这份合同语言太通俗、太方便用户了，看起来有点扎眼。”她的这种反应绝非偶然，所有的读者，无论是同行还是外行，都对其直白表示惊诧。

之后法务团队咨询了外部律所Weil, Gotshal & Manges来检查合同。该律所成立了由不同领域法律专家组成的团队，包括商业合同、知识产权、诉讼和替代性纠纷解决方案。修改大约进行了3周，Weil从头到尾展现出专业合作伙伴精神。在最终版本合同需要充分保护GE利益这一大前提下，Weil团队按例挑战了我们的法务团队。

合同经过了调试，但新版本还是遵循了我们追求简洁语言的原则。数字服务法务团队还让GE内部其他几名精通商业合同法的律师审阅了合同，又改了一版，但依旧没有折损简洁语言的原则。

取得成效

最终，合同被交给了数字服务部门的领导，大受欢迎。销售部门领导评价它是：“合同和语言改革的典范”，事实证明，其所言不虚。

例如，遵守法律条款现在的版本是：“在合同期限内，我们将遵守我们所有的法律义务。”一句话中包括了13个非常易懂的词。之前该条例的版本包括5个完全不同的部分、9个句子、417个词，以及（无论你信与不信）美国总统的引言。

责任限制条款从140个全部大写的词缩减到了66个普通格式的词。赔偿条款从超过150个词减少到现在的41个词。“赔偿”本身就是法律术语，但从未出现（详见链接“前后对比”）。

目前我们面临最重要的考验是：新合同对谈判长度是否有作用？毕竟我们的客户中也有人在使用传统合同，他们能接受如此不同的合同吗？截然不同的新合同究竟会延长还是减少谈判时间呢？

结果不言自明。简化版合同为GE航空数字服务部门节约了大量时间和金钱，并深受顾客喜爱。一名客户告诉我们：“新合同效果很好；我更喜欢简化版本和易于理解的合同。”另一名客户说：“就我们需要执行的少数标注重点而言，合同非常合理。”

尼克·布罗德里伯（Nick Brodribb）是卡塔尔航空的法律顾问，对此评价说：“澳大利亚的律师长期以来需要应对美国法律合同中浮夸唆的语言。看到GE以及爱彼迎对简化英语做出的努力，让我们觉得未来大有希望。”简洁英语能在交易前端节约时间，让业务很快走上正轨，便于管理，而且能更快解决潜在纠纷。

简化版合同在GE内部蔚然成风。GE医疗也开始了简化语言行动。GE的增材制造业务在2017年使用了第一份简化版合同；客户初步反响积极，该部门的总顾问和业务领导也致力于将简化语言作为标准方法。

经验之谈

我希望我们的故事能使人信服简洁合同语言改革带来的好处。如果你也想一试，我们学到了下面几条重要经验，可供参考：

耐心。复杂的合同已经伴随我们长达数百年，因此不能一蹴而就。

老话说得好，积习难改。

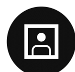
明智。尽可能多了解合同覆盖的产品或服务。如果销售这些产品或服务的同事比你更了解它们，在起草合同前一定要向他们请教。然后依据产品或服务以及相关风险决定文件内容。你通常在合同条款里看到的套路，不见得适用于现在这份合同。

以速度为标准。少于一页的合同或少于一定字数确实很诱人，但实际上减少页数或字数不一定意味着合同更易懂。页数和字数确实应该减少，但更重要的是加快速度。如果谈判时间不变或增加，没人会在乎合同长度。以谈判时间为衡量指标迫使你关注真正的重点：易读性。在达成这一目标上，“高中生”测试被证明卓有成效。关键在于，让你的客户对简易合同满意，毕竟成功要客户说了算。

新合同只有5页,不包含任何“迄今”“鉴于”或“即刻起”等法律术语。

坚持。简化版合同及其所带来的好处不容置喙。每一家公司都希望少花时间谈判，多花时间为客户效劳；少花时间管理合同，多花时间创新。但对于任何公司而言，变革都不易；而剧变近乎不可能。由于积习难改，为简化版合同定制可靠模板耗时、耗资，并且耗费人才的脑力。如果不能下定决心，拿出愚公移山般的毅力，合同改革或将失败。

执行简化版合同需要勇气和决心，需要以客户为本，还需要耐心。最终取得的成果值得你所有的付出。

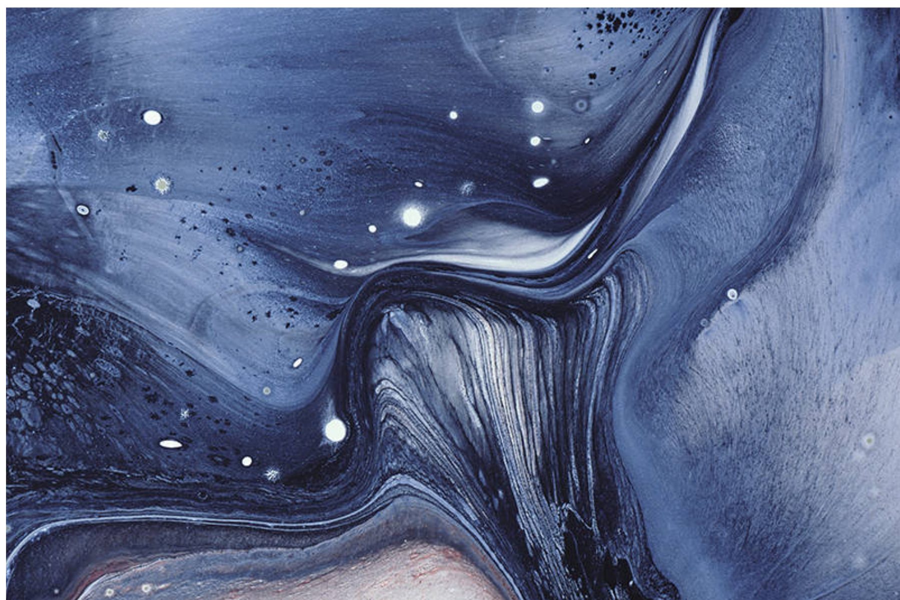


肖恩·伯顿是GE航空集团商业及一般航空和综合系统业务的总法律顾问。此前他曾任GE航空集团数字与航空电子设备业务的总法律顾问。

凝望技术的“深渊”

牛文静 | 文 李全伟 | 编辑

西方管理思想界有两件盛事：“全球思想家50人”的评选和“全球彼得·德鲁克论坛”。活动目的在于探讨管理思想界的最新主题，提出面对未来的解题途径。《哈佛商业评论》中文版在2017年的活动现场，采访了全球思想家 50人的“领导力”获奖者哈尔·格雷格森和“数字化思维”的获奖者唐·塔斯考特。



“全球思想家50人（**Thinkers 50**）”（以下简称**Thinkers 50**）是由两位英国人斯图尔特·克雷纳（**Stuart Crainer**）和戴斯·狄洛夫（**Des Dearlove**）于**2001**年创立的全球首个管理界学者排行榜，两年评选一次，致力于发现和分享全球最佳管理思想，以客观权威闻名。中国企业家柳传志、王石都曾入选。海尔集团的**CEO**张瑞敏于**2015**年获得“理念实践奖”。

伦敦时间2017年11月13日，Thinkers 50公布了最新获奖名单。过去两年，西方管理界的主题可以用“质疑技术、反思领导力、重塑理念”来概括。管理是解决问题的学科，但如果我们对即将面临的问题始料未及，该如何去做呢？这种带着迷茫谨慎前行的探索，贯穿在本次Thinkers 50和2017年11月16日在维也纳举办的“全球彼得·德鲁克论坛（Global Peter Drucker Forum）”的讨论之中。

质疑技术

两年前，我们在庆祝协同消费和技术互联带来的生态新气象。然而两年过去，本应让商业更加民主化的技术，却在不断强化垄断性竞争。本次Thinkers 50终身成就奖的获得者汤姆·彼得斯（Tom Peters）发出质问，“你们信任Facebook吗？信任的请举手。”台下举手的人寥寥无几——和每个人休戚相关的数据都掌握在几个超级数字巨头手中，这种情况令人不寒而栗。

如今，技术发展的速度已经超越了人们的想象力。人类在庆祝技术带来的便捷和颠覆的同时，也不应忽视包括机器人伦理、网络攻击等在内的潜在问题。乐观的人对此充满信心，认为技术终将带领人类和商业走向自由和民主；悲观者则断言人工智能开启了人类灭亡的序幕。还有一些持中立态度的人，觉得技术是福是祸取决于人类的选择，未来不可预测，唯有实践才能创造未来。过去几年的技术发展及应用已经引发了西方管理界的深入思考，甚至焦虑。

技术带来的问题，或许只能由技术来解决。区块链（Blockchain）技术的拥护者唐·塔斯考特（Don Tapscott）信心满满，他认为区块链将成为本世纪至今为止最重大的技术发明，意义甚至超过大数据、人工智能，因为它有潜力让人类摆脱媒介控制，实现金融、个人数据、知识产权等各行业的去中心化。当然，和任何一项技术一样，它也有弊端，需要监管者和开发者共同努力趋利避害。

反思领导力

日益发展的人工智能正在逐渐夺走人类的工作，对企业而言，关注人类员工的发展，变得前所未有的重要。全球知名的创业家亚伦·赫斯特（Aaron Hurst）提出一个关键概念：使命经济（purpose economy）。他认为，人类走过了农业时代、工业时代和信息时代，接下来将迎来使命时代。如今我们关于商业、教育、医疗等各种创新都围绕着人类对使命的追求。例如分享、实现自我、帮助他人等。用使命吸引人才，也许是企业在千禧一代成为主要劳动力后，最重要的人才战略。

2016年可谓多事之秋，西方各种极端主义事件频发，政治经济发展陷入停滞。新问题呼唤新的领导力。值得庆幸的是，虽然政治领域出现了分裂和隔离的趋势，但管理界却展现了开放与融合的气象——多年来，管理思想界被调侃为“男性、苍白、陈腐（male、pale、stale）”，如今情况已大不相同。本次榜单，前50位思想家中有18位女性，8项杰出成就奖中3项被女性摘得。入围名单也是历年来最为全球化的：前50位思想家来自11个国家，包括中国、印度、古巴等国。

Thinkers 50单项奖及前10名

思想家**Top 1**：罗杰·马丁（**Roger Martin**）——这是马丁第一次荣登榜首。他是多伦多大学罗特曼管理学院前院长，担任全球众多企业的CEO战略顾问。马丁提出了整合思维和设计思维。他将自己的研究脉络总结为：创造让世界更高效运行的理论，为当今社会寻找更好的选择。

终身成就奖：汤姆·彼得斯（**Tom Peters**）——他开创了现代管理大师行业，出版了包括《追求卓越》在内的多本畅销书，最擅长的题目是创新。

雷达奖：埃米·韦布（**Amy Webb**）——哈佛大学访问学者，在哥伦比亚大学担任讲师。她创办了“未来今天学院（Future Today Institute）”。该机构通过技术研究，预测未来和企业战略。

人才奖：埃米·埃德蒙森（**Amy Edmondson**）——埃德蒙森

是哈佛商学院领导力与管理诺华企业教授。过去15年间，她在心理安全领域所做的开拓性研究，激发了有关管理、医疗和教育方面大量的相关研究。

创新奖：斯科特·安东尼（**Scott Anthony**）——安东尼是创新与发展咨询公司Innosight的执行合伙人。他的最新著作是《Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future》（哈佛商业评论出版社，2017年），探讨成功的在位企业应对颠覆威胁的方式。

战略奖：理查德·达韦尼（**Richard D'Aveni**）——达韦尼是美国达特茅斯学院塔克商学院战略巴卡拉教席教授。即将于2018年出版的《When Titans Rule the World》，源自他曾经发表在《哈佛商业评论》的文章《3D打印改变世界》，介绍了“泛工业化”制造商的兴起。

数字化思维奖： 唐·塔斯考特和艾利克斯·塔斯考特（**Don and Alex Tapscott**）——父子二人合办了区块链技术研究所，合著全球畅销书《区块链革命：比特币背后的技术如何改变金钱、商业和世界》。

理念实践奖：安东尼奥·涅托-罗德里格斯（**Antonio Nieto-Rodriguez**）——项目管理的全球领先倡导者。在个人网站上，罗德里格斯将例如项目管理在内的战术话题，发展为CEO 们2020年议程中的核心议题之一。

领导力奖：哈尔·格雷格森（**Hal Gregersen**）——麻省理工学院领导力中心执行主任，斯隆管理学院领导力和创新高级讲师。他以提问为中心的研究，引导领导者通过提问抓住关键问题，解锁新的解决方案，称为“催化提问法（catalytic questioning methodology）”。

突破性观念奖：苏珊·戴维（**Susan David**）——戴维在哈佛医学院任教职，是麦克林医院导师机构的联合创始人。著有《情绪灵敏力》（Emotional Agility，企鹅出版社，2016年），曾被《哈佛商业评论》评为年度管理理念。

2017年Thinkers 50排名（前10名）：

1.罗杰·马丁（Roger Martin）

2.唐·塔斯考特（Don Tapscott）

3.克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）

4.W.钱·金和勒妮·莫博涅（W. Chan Kim & Renée Mauborgne）

5.迈克尔·波特（Michael Porter）

6.马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）

7.亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄（Alexander Osterwalder and Yves Pigneur）

8.亚当·格兰特（Adam Grant）

9.理查德·达韦尼（Richard D'Aveni）

10.丽塔·麦格拉斯（Rita McGrath）

东学西渐

2015年的Thinkers 50颁奖礼上，海尔集团的张瑞敏获得了理念实践奖。除此之外鲜有中国人的身影。本次评选有两位中国教授被提名，分别是北京大学新闻与传播学院的胡泳和中欧国际工商学院的陈威如。此外，“ofo小黄车”获理念实践奖提名。参会嘉宾中，很多外国教授和企业家都有了微信甚至中文名。然而令人感慨的是，活动中唯一鼓励大家去中国看看、学习中国企业的创新和领导力的，却是一位在浙江大学工作多年的荷兰裔教授Mark J. Greeven。中国企业足迹已遍布全球，但管理思想的梳理和输出却落后于实践。东学西渐正当时，未来5年，是中国管理思想输出的黄金时机。

2017年的世界似乎来到一个转折点，过往的一切经验都无法解释未来的挑战。唯一的解题途径就是重新定义、重新梳理、重新提问。好在所谓成功，本身就是一个移动靶心，谁也无法真正击中它后一劳永逸。路有险滩，道阻且长，就让我们心怀谦卑，砥砺前行。

Thinkers 50“领导力”获奖者——

哈尔·格雷格森：提问是未来最重要的领导力技巧

只有提出正确的问题，企业才能另辟蹊径，找到创新的解决之道。

彼得·德鲁克曾说过，没有什么比正确回答了错误的问题更加危险。可惜在大多数实践中，领导者都在努力解答错误的问题。为此，麻省理工学院领导力中心执行主任、斯隆管理学院领导力和创新高级讲师、4-24项目创始人哈尔·格雷格森（Hal Gregersen）认为，未来最重要的领导力技巧就是提问——只有提出正确的问题，企业才能另辟蹊径，找到创新的解决之道。格雷格森因为在这一领域的洞见，被授予2017年“思想家50人（Thinkers 50）”领导力奖。

格雷格森曾和杰夫·戴尔、克莱顿·克里斯坦森等人合著《创新者的基因》一书，其中提到了创新者具备的五种特质：包括联系、发问、观察、交际和实验。提问是非常重要的能力之一。越是高层领导者，越会面临“领导者困境”，解决的方法就是积极走出舒适圈，主动提问。唯有这样，创新才有可能发生。在随后的研究中，格雷格森深入剖析了创新领导者“以提问为中心”的能力，发展出“催化提问法”。他认为，人工智能时代，这也将成为人类最重要的能力。《哈佛商业评论》中文版在2017年11月13日伦敦举办的Thinkers 50颁奖典礼上采访了他。

主动创造条件，让问题不期而至

HBR中文版：什么是“领导者的困境”？

哈尔·格雷格森：我对“领导者困境”的定义是：在组织当中，你的职位越高，越难发现未知的未知，也就是不知道自己不知道的事。 一旦升职，我们的价值就发生变化。因为大家对系统有着天然的不信任，管理层和非管理层之间有一层隔膜，周围人会改变对待我们的态度。大家会选择告诉我——他们认为我想听的话，保留觉得我不想听的话。你的等级越高，越难创造出安全且充满信任的环境，越难得到真实全面的反馈。

最初，我以为只有职位提升会造成这样的问题，后来发现，如果你是公司某个领域最顶尖的专家，或者仅仅是公司法律上的所有者，也会出现这种隔离。还有一种大家想不到的情况是，假如某位领导很有魅力，大家都喜欢他，也会这样。

集这几种条件于一身是最糟糕的，领导者非常可能会有盲区。除非你主动创造条件，想办法获得这些难以获得的信息。

HBR中文版：不知道自己不知道的事情，和知道自己不知道的事有什么差别？

哈尔·格雷格森：举个例子，出租车公司知道效率有提高的空间，但不知道怎么做；他们知道行业士气正在下降，但不知道如何提振等，这些是他们知道自己不知道的事情。对一些出租车公司来说，他们不知道自己不知道的事是，优步和Lyft这样的公司打造一款app，让整个出租车行业面临危机。

每一种颠覆，包括克里斯坦森描述的颠覆式创新，几乎都来自我们不知道自己不知道的事情。它们完全超出了我们的领域和视野范围。

HBR中文版：你提到每个困境都有一个解锁它的问题，如何找到方法提出正确的问题？

哈尔·格雷格森：要主动创造条件，让问题不期而至。

那些释放出新观点的问题，很少出现在办公室。不能靠冥思苦想，而要走出去，和不同的人交流，并持续下去，最终不得不问出最根本的问题。总和其他CEO聊天并不是很好，因为大家想法都差不多，会变成回音室。

如果领导者不断让自己身处不同环境，和不同的人讨论，我们很可

能会发现自己弄错了一些事情，会感到不舒服，但如果我们保持安静，不要急于插话和反驳，静下来思考一下，新问题就会浮现。这些问题就是之前本该被问到的问题。可能由别人提出，也可能自己忽然悟到。这个问题会开启一扇大门，让你看到完全不同的解题方式。安静的心态更能让你产生新创意，发现新信息，察觉微弱的信号。这种深层聆听的专注状态很难达到，但只有在这种状态下才可能出现新颖的思路。

HBR中文版：这是你所说的催化提问法（**catalytic questioning methodology**）吗？

哈尔·格雷格森：催化提问包括几个方面。首先，组织要为员工创造空间和地点，帮助大家提出催化问题。所谓催化问题会公开一种想法或根本性假设，让组织得以发展出全新的道路。这些问题在一般谈话中很难被提到和触及，组织要为大家打造空间。一种方法是，领导者走出办公室，到外面去见不同的人。我们要让自己犯错、不舒服，也要保持安静的心态。

提出催化问题的过程，我将其称为井喷式提问（question burst）。如果我们遇到某个解决不了的难题，可以和几个人一起坐下来，定时四分钟以上，不断提出相关问题。不要去想为什么问，也别去想答案，更不要解释，只要尽可能提出更多问题。对答案和提问的合理性不做解释，会示意其他人，你有兴趣寻找解决问题的新途径。然后在这些问题当中，找出三四个回答后能颠覆现状的问题，就是催化式问题。通过这种练习，80%的情况下，大家会重塑问题，并至少产生一种尝试解决的方式。

“提问-答案”是一个词

HBR中文版：是否当你提出足够多的问题，解答也蕴含在问题之中？

哈尔·格雷格森：完全正确。有一篇关于提问的哲学论文曾经写道，“提问-答案”其实是一个词。每个提问对应一个解答，一个解答也对应一个问题，当我们找到一个催化问题时，已经蕴含了一个答案。一旦你发现它，一切迎刃而解。可能需要大概100多个问题，才会引导我们

找出那个正确的催化问题。

HBR中文版：你用这种方式解决过自己的问题吗？

哈尔·格雷格森：当然。几年前我曾经受邀主持一个会议，但前一晚完全不知道该问什么。我在酒店花了四分钟时间，在纸上列出尽可能多的问题，然后一觉醒来，发现上面四到五个问题非常好，其他都删掉了。结果那次会议很有成果。

我也在私人生活中应用这种方法。比如我遇到和妻子、孩子有关的一些难题，会采用这些方法，寻找新的解决途径。

HBR中文版：为什么提问对领导者的创新如此重要？

哈尔·格雷格森：这个问题很关键。多数企业会雇用那些能够解答问题的人。例如，某人毕业于麻省理工学院的航空工程学院，受雇于波音或者SpaceX，在工作中负责解答一些航天飞机上的机械问题。如果做得好，就会得到晋升。很多高管，特别是CEO曾告诉我，他们晋升的原因是很好地解答了很多问题。但一旦做到CEO后，解答问题就不够了，你需要提出更好的问题，来为组织创造未来。但遗憾的是，多数组织不重视提问能力，只重视给予正确答案的能力。许多商学院也是如此。

我觉得商学院有责任。我们非常关心解决问题的能力，却很少有教授传授寻找问题的能力。教授在课堂上可能会讲解一个哈佛案例，总结其中的问题，你只需要根据有限的数据信息，像侦探一样找出答案。而寻找问题需要退后一步，思考我们解决的到底是什么，以及应该关心什么问题。这些是可以学习的，核心是提出不同问题，商学院为此需要全面调整课程设计。

创意来自交叉领域

HBR中文版：创意往往在哪种情况下产生？

哈尔·格雷格森：有创意的点子总来自交叉领域。数千年前在埃及，人们自由进出边境，互通有无。在9到11世纪的时候，他们发明了包括唇膏、毛毯等在内的很多新产品。所以说，交叉领域很重要。美国有一个电视节目叫《卧底老板》，节目中CEO变成公司雇员，和很多低阶职

员聊天，总能发现除此以外绝无可能发现的新问题，由此产生新的解决方法。

艺术和领导力之间也有交叉。我本人也爱好摄影。《国家地理》的一名摄影师曾经告诉我，这两者之间存在关系。摄影有一种技法是，拍照时设定好快门和光圈，构思好图，然后耐心等待精彩画面出现。于是我思考能否在课堂也这么做：创造一种情境，然后耐心自信地等待。

HBR中文版：对于那些非常忙碌的CEO来说，找出时间去提问和思考并不容易，你的建议是什么？

哈尔·格雷格森：如果高管没有时间去思考，就会有盲点。我理解大家为什么忙碌，但创新是一种选择。那些非常具有创新精神的领导者，每周至少会花1/3的工作时间，走出办公室，和不同的人交流，尝试新的事情，观察工作中的问题。

HBR中文版：激励他们这么做的动力是什么？

哈尔·格雷格森：这些最佳领导者，非常关心持续的创新。创造力就是找出并解决正确问题的能力。我们刚在麻省理工学院内部结束了一个研究——问题引导型领导者（problem-lead leaders）。他们先洞察一个问题，然后投入其中。希望下属不是追随他，而是追随问题。同时，他们不是为了解决问题而解决问题，而是以客户为中心，为客户解决问题。

HBR中文版：如果用三个词形容商业的未来，你觉得会是什么？

哈尔·格雷格森：令人恐惧，不确定，充满机会。

HBR中文版：我们该如何培养下一代，让他们更好地生活？

哈尔·格雷格森：无论是否愿意，未来一代都将进入一个深度机器学习、人工智能整合、芯片植入的社会，那个世界和我们现在的世界迥然不同。这令我感到恐惧和不确定，但我认为机会在于，也是我想给他们的礼物是——更好的提问能力。

如果未来，机器提问题的能力超过了人类，那人类就迷失了。谁掌控未来的问题，人类还是机器？如果问题就是答案，我们需要学习如何

更好地提问，并思考该如何借助机器的能力更好地提问，而不是将提问权利让渡给机器。今天，我们已经将很多知识让位给了手机，现在的问题是，在失去这些知识的情况下，我们还能保留更好的提问能力吗？

一位高管曾说，他每天放学都会问孩子，你今天问了什么问题？有什么是你想问但没问的？还有一位高管说，每天晚饭时间，他们全家人围坐在桌前，每个人都可以提出自己面临的问题，其他人逐一发问，帮助他找到更好的答案。这些都是培养孩子提问能力的良策。

Thinkers 50“领导力”获奖者——

唐·塔斯考特：颠覆未来的区块链技术

未来几十年里，对人类影响最深远的技术是什么？全球著名新经济学家唐·塔斯考特认为，不是大数据和人工智能，而是比特币背后的技术——区块链。

达沃斯论坛创始人克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）认为，区块链（Blockchain）作为继蒸汽机、电气化、计算机之后的第四次工业革命的重要成果，预计到 2025 年之前，全球GDP总量的10%将利用区块链技术储存。

全球各国都洞悉了这一技术背后的巨大潜力，多国政府投资对这一技术的应用进行研究。根据《腾讯可信区块链方案白皮书报告》，目前中国共有区块链创业公司及研究机构近百家。

唐·塔斯考特（Don Tapscott）被誉为“数字经济”之父，在2017年11月公布的全球Thinkers 50榜单中，唐·塔斯考特因为对技术影响力的长期研究，成为全球排名第二的思想家。《哈佛商业评论》中文版在维也纳举办的“全球彼得·德鲁克论坛”上采访了他，他谈到区块链应用的最新发展，并指出，这项技术是人类千载难逢的机遇。

计算机科学发明以来最大的创新

HBR中文版：区块链的革命性体现在什么地方？

唐·塔斯考特：首先我要强调，区块链和比特币并非一回事。区块链是一个分布式的账本，但它所代表的东西远不止于此。我认为，它代表互联网的第二个时代。

信息互联网时代，如果我通过互联网发给你一份文件，都是发送了一个副本。对信息来说，这样做没问题。但是对经济真正重要的事，例如资产，包括金钱、知识产权、股票、碳信用、音乐、艺术品、身份信息、能源等有价值的东西，复制不是好主意。如果我转给你1000元人民币，要确保我手上少了1000元人民币，否则我还可以给多人转账。这就是长期以来密码员称为重复花费（double spend）的问题。在管理经济时，我们是通过银行、政府、信用卡公司、社交媒体公司等中介机构完成的。他们确定交易双方身份，留下记录，完成交易。

除了信息互联网，我们还有价值互联网，一个覆盖面巨大的分布式账本：从金钱、股票到身份信息、音乐都可以储存其中，并能够完成点对点（peer to peer）交易——信任不是由中介机构创造，而是由加密完成，由协作的功能完整的代码完成，这就是区块链。

我们不再需要强大的中介机构，而是通过原始的价值媒介完成交易。我认为，这是计算机科学发明以来最大的创新。

区块链的潜力还体现在，它能够提高效率、降低风险。区块链是分布式的，与今天中心化的计算机系统相比，更能防御黑客攻击。这只是冰山一角，还有更多机会蕴藏其中。区块链能够通过不可更改的记录保护权益，还能创造真正的共享经济。

HBR中文版：区块链目前有哪些应用？

唐·塔斯考特：最为突出的应用是针对那些所谓颠覆性的公司，例如优步、滴滴、爱彼迎（airbnb）等自称共享经济模式的公司，其实这些公司不是真正的共享，而是聚合服务提供商。区块链的软件完全可以完成爱彼迎的工作。我们假设一家叫做b-airbnb的公司，是一款区块链的分布式应用软件，所有想出租房屋的人共享这个软件。当某个人想租房子的时候，用这款软件筛选条件，找到合适的房间，用区块链处理合同、身份验证、数字支付等问题，无需任何独角兽公司作为中介平台抽取中介费用。

这项技术还可以应用在供应链方面。所有的贸易金融业务都可以通过区块链完成，它的前景无限。价值互联网方面，目前正涌现出成百上千的应用。

HBR中文版：哪些应用已经有了实践？

唐·塔斯考特：无需银行作为中介的汇款平台已经有了。贸易金融方面也利用了这项技术：跨境送货涉及船运公司、物流公司、托管代理、清关公司等各种不同的参与方。利用这项技术，所有人都能看到账本，能够共享状态。这非常具有革命性。

区块链技术需要标准

HBR中文版：区块链技术发展的生态环境哪些方面还不够成熟？

唐·塔斯考特：就像第一代互联网一样，区块链不是由政府管理的，而是由自下至上、自我组织的生态系统管理。很多事情还需要完善，比如需要更好的研究、更好的政策环境、需要标准——这点非常关键。对于一些区块链应用来说，标准制定的过程很糟糕，比特币就是一个例子。而信息互联网当时有清晰的标准，比如有国际互联网工程任务组，这样专门为互联网制定标准的机构。还有万维网联盟为万维网制定标准。而区块链方面，目前仍是荒蛮阶段，尚未有标准。这就充满了迷惑、乱象和灾难。

HBR中文版：你如何评价比特币？

唐·塔斯考特：我不是很关心比特币。政府也不应该过分关心它。我认为比特币永远不会成为任何国家法定货币的竞争对手。

HBR中文版：区块链技术将如何影响企业运营？

唐·塔斯考特：影响非常大。在区块链技术研究所（Blockchain Research Institute），我们针对这个问题进行了70个有关项目的研究。举个例子，对于企业的首席财务官来说，现在大家通用的是复式记账（double-entry accounting），但在区块链技术下，我们可以引入第三个项目，给某次交易盖上时间戳的收据，从而实现三式记账法（triple-entry accounting），能够对公司内一切账目进行实时审计，这样首席财务官就不需要在年末进行审计了。

还有首席法务官。以太坊区块链由一位加拿大人开发，它能够实现智能合同，可以自我执行，处理人们之间关于执行、管理、绩效、支付

等问题的协议。社会活动很多都基于合同缔结，有正式的、非正式的，当这些合同都变成智能合同会有重大影响。想想这对律师来说意味着什么？公司的营销部门、法务部门都会受此影响。

此外还有首席运营官，他们通常管理着供应链，供应链成为区块链后是革命性的变化。因此，所有管理者都应该对这项技术保持关注。

HBR中文版：区块链很具颠覆性，企业该怎么做才能不被其颠覆而是利用好这项技术？

唐·塔斯考特：这个问题很重要。如果你抗拒它或者忽略它，可能会变成危险的事情。但如果你拥抱它，可能会成为助力公司发展的强大力量。企业要开始了解这项技术，不断试验，培养相关人才，鼓励政府制定合理的法规。打个比方，做外科手术的时候，要用解剖刀，不要用锯子。目前区块链应用方面的主流方式更倾向于用锯子。

HBR中文版：作为个人为什么要关心这项技术，该如何利用？

唐·塔斯考特：举个例子，我所在的城市多伦多，居住有近100万中国人，他们会向在中国的亲友汇款。这是一个数额巨大的市场。传统的汇款机构要向他们收取较高的手续费，但你现在可以通过区块链平台完成，只需要1%手续费，7分钟就搞定。从这个例子中我们能看到，点对点的资产流通，能为这些家庭带来革命性的变化。

如果你是音乐家，没有得到合理的报酬，那么可以利用区块链技术平台实现。它还可以保护隐私。区块身份出现后，你可以把所有信息放到区块中，包括交易信息、教育信息、医疗信息、社交媒体等，都在你的身份中，由你控制并能够货币化。你可以决定如何利用这些数据。

这项技术很快将会对我们的生活产生巨大和深远的影响。第一代互联网，即信息互联网，为我们带来了财富，却加剧了社会不平等，导致了一系列社会问题。而在价值互联网中，我们能够通过将财富创造过程民主化的方式，预先分配财富。这从一开始就改变了财富创造的方式，让更多人参与经济，得到合理报酬。

区块链介绍

区块链是用分布式数据库识别、传播和记载信息的智能化对等网络, 也称为价值互联网。它用开源软件把密码学原理、时序数据和共识机制相结合，保障了分布式数据库中各节点的连贯和持续，使信息能即时验证、可追溯，但难以篡改和无法屏蔽，从而创造了一套隐私、高效、安全的共享价值体系。

HBR中文版：你考虑过这项技术的负面问题吗？

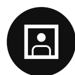
唐·塔斯考特：确实有许多负面问题，例如政府可能利用这项技术来控制民众；它可能会带来结构性失业；罪犯会利用这项技术牟利；.还要小心，技术可以自主学习，它们可能学会做其他事情，最后发展成某种病毒，这点也令人担忧。技术无法带来繁荣，人类才可以。区块链给了我们一个解决很多困难问题的机会，要看人类如何利用。

HBR中文版：现在技术发展似乎有点失控了，你如何看待技术的未来？

唐·塔斯考特：我认为未来不能靠预测，而是靠人类的实践去探索。我们要十分小心技术的边界，尽量让它做好事，为下一代创造一个更美好的世界。

HBR中文版：说到下一代，我们该教他们什么，才能让他们更好地适应未来？

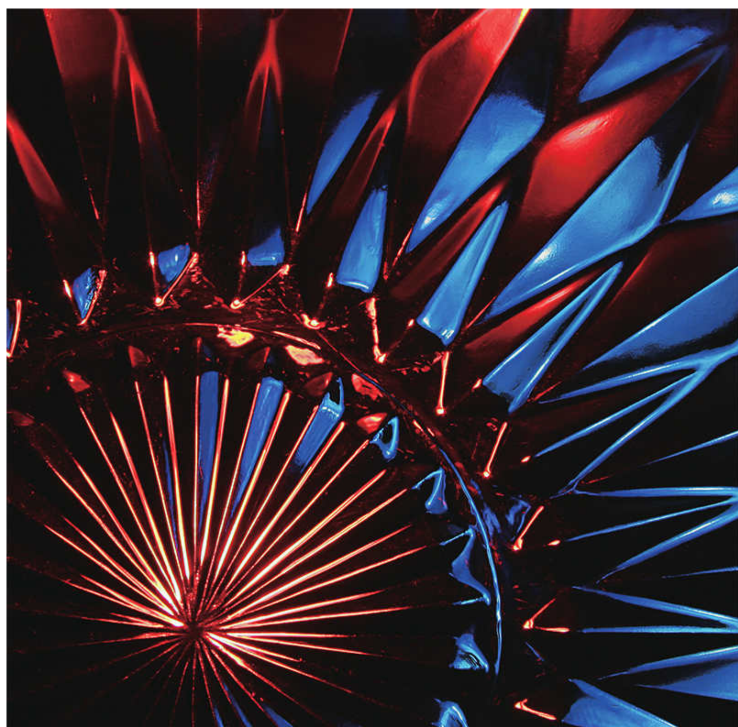
唐·塔斯考特：你无须教他们技术，他们会教你。对他们来说，技术就像空气。我更注重教育孩子学会正直和自律，永保好奇心，要有基于信任的良好的人际关系，有朋友、家庭和社交资本。我总说，我不关心你做什么、赚了多少钱，我希望你有原则，做改变世界的事。



牛文静是《哈佛商业评论》中文版驻伦敦高级编辑。

谋变：消费品与零售企业价值创造与转型

贺晓青 刘晓龙 | 文 李全伟 | 编辑



中国企业真正的“价值增长赢家”还不到1/10，要从规模增长到价值增长需要五个步骤：洞察外部环境，制定战略目标，注重均衡的战略转化，协同运营模式的不同构成模块，全力进行转型和变革管理。

电商与新零售的崛起正在瓦解原来的企业格局，同时企业发展的“催化剂”也日益丰富，例如产品创新、数字化与智能技术、敏捷组织等。此时，传统的粗放增长模式已经难以为继，转型升级成了企业的主动选

择。

然而，转型升级并非易事。在中国消费品和零售行业中，这样的故事一定不陌生：某知名本土品牌公司为应对行业新秀冲击进行渠道转型和品牌年轻化，然而新渠道发展未能弥补传统渠道所受冲击，品牌年轻化也因仅为粗浅的营销举措而失败；某以渠道精细管理著称的行业龙头企业在创新驱动的新环境下，难以在一个庞大的企业组织中快速提升内部创新能力。中国企业在谋变前，首先要思考清楚：过去一直秉承的发展模式到底有什么问题？什么才是当今时代下高效的增长模式？实现转型与升级的方法是什么？为此，科尔尼研究了近350家在沪深和香港上市的中国消费品与零售企业，以及领先企业的价值创造实践，并结合科尔尼在国内外帮助企业转型的实践经验，总结出中国企业价值创造与转型的方法。

从规模增长到价值增长的思维转变

中国企业必须从管理思路开始转型升级——围绕价值创造建立全面的管理视角。基于价值创造的管理视角突破了中国企业只追求规模和收入的传统成长模式。除收入与规模增长外，真正的价值增长型企业还要在优化利润结构、平衡经营风险等方面创造价值。

股东总回报率（TSR）指标能很好地代表企业价值创造的水平。过去六年，中国市场各行业的TSR虽然呈现上升趋势，但整体平均值也仅有10.9%。相较于西方成熟市场，中国企业的TSR还存在明显差距，价值创造才刚刚起步。中国消费品和零售企业的TSR平均为31.3%，必需消费品板块的TSR仅为美国的1/3，而非必需消费品板块仅为其1/2.5。其根源是多年来中国企业一直以追求规模和收入为主轴，导致大多企业都无法为股东提供较高的投资回报。真正的“价值增长赢家”目前还不到1/10，而且“价值增长赢家”匮乏的情况在消费品与零售的各细分板块中均是如此（详见图表《中国消费品与零售行业中的四类企业》）。企业在发展和转型过程中往往难以平衡好效率与收入的关系,而追求全面价值管理的“价值增长赢家”却能在收入增长与TSR表现上实现双赢。

那么，什么是价值创造背后的驱动因素？什么是新一代领先企业成

功的秘诀？TSR的贡献因子可具体分解为收入增长、盈利能力、估值倍数、股息/分红和流通股数五个方面。近年来TSR 的驱动因素在发生结构性的变化——盈利能力依然重要，但收入增长的驱动力在削弱，而估值倍数日益关键（详见图表《TSR驱动因素的贡献程度分解》）。

• 收入增长仍是企业价值增长的第三大驱动因素，但其重要性有所下降。同时，今天的收入增长依赖于更多元化的手段。企业需要通过产品创新、调整定价策略、业务区域扩张、并购整合、营销与品牌推广等组合拳，来实现规模扩张与收入增长。

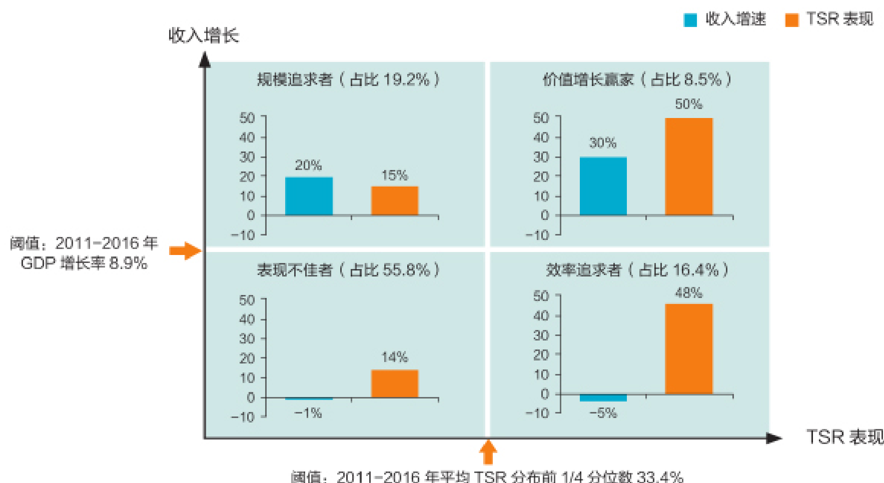
• 盈利能力是企业价值创造的第二大驱动因素。伴随着中国企业经营的日渐成熟，精益生产、提升效率、优化成本已经成为近年来企业管理者们提升盈利能力的热点举措。

• 估值倍数反映了投资者对企业的成长预期，是TSR的核心驱动因素，且其影响力在显著增强。企业需要向投资者展现清晰、前瞻的战略、与之相匹配的资源与战略执行力、精益高效且不断优化的运营模式、经营风险的管控能力以及管理团队的领导力等，因而考验企业的综合管理能力。

• 股息/分红和流通股数的变化对企业价值的影响有限，且更多取决于企业的投融资战略和资本市场操作决策。

从规模增长到价值增长是中国企业应该寻求的转型之路。然而，价值增长驱动因素在不断变化，大多数企业缺乏价值管理实践经验，成功案例较少。如何基于TSR关键驱动因素建立价值创造的管理视角，并设计积极有效的转型实施方案，是中国企业寻求持续价值增长的重点和难点。

中国消费品与零售行业中的四类企业



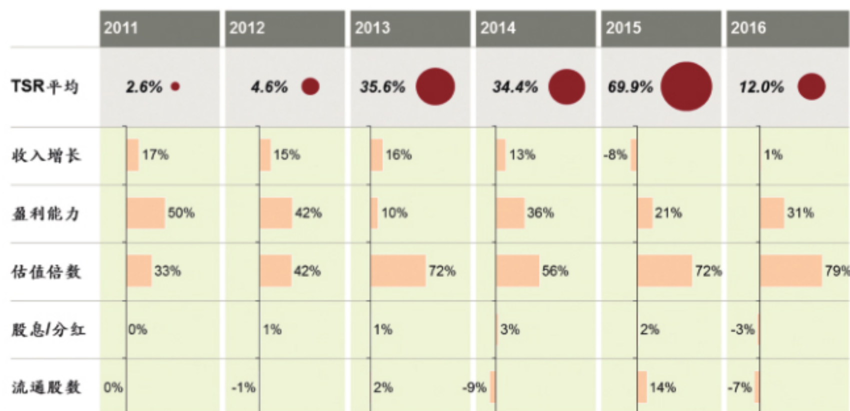
数据来源：Capital IQ；Bloomberg；科尔尼

（返回原文阅读）

升级为价值创造的全面管理视角

价值增长的第一步是管理思路上的升级——围绕价值创造建立全面的管理视角（详见图表《价值创造的全面管理视角》）。这要求企业在深入分析外部环境的基础上，结合自身水平与资源配置，制定明确的发展战略和业务目标。并以此设计运营绩效的提升措施，进而实现收入增长、成本优化、风险可控的可持续发展。通过全面提升企业内在价值最终实现TSR的增长。

TSR驱动因素的贡献程度分解（分年度）



数据来源：Capital IQ；Bloomberg；科尔尼

（返回原文阅读）

基于价值创造的管理视角突破了传统单一的企业发展理念，具体表现在两个方面：一是收入与规模的增长不再是企业创造价值的唯一决定因素，真正的价值创造型企业还善于将提升利润结构、平衡经营风险等作为价值创造的抓手；二是从管理绩效到财务绩效，再到股东价值的全局性思路促进企业思考，并使其在应对当今转型升级难题时有章可循。

传统企业应借助这一框架将单一规模增长模式转变为全面价值创造模式，铺设一条符合行业特点和自身能力的转型道路。市场热点与竞争主题是一直变化的，而价值管理这一目标是不变的。唯有真正的价值创造型企业才能围绕这一目标，不断革新和补强价值创造的举措，建立持续的竞争力。

部分领先企业已认识到传统增长方式的不可持续型，转而加大对领先商业模式、运营效率和盈利能力的学习与探索。我们在中国消费品与零售的各细分板块中都发现了一些出色的价值创造者。这些企业的TSR表现远高于所在板块的均值，为整个行业的发展起到了引领和示范的作用。其中，服饰、食品饮料、零售、酒店餐饮等细分板块相对分化，龙头企业的价值创造能力突出。

伊利是国内消费品行业中的“价值增长赢家”。在消费品市场增长放缓的趋势下，伊利的业务收入增长和TSR均表现出色。伊利的价值增长

之道是什么？伊利一直坚守“两个根本”和“两个轮子”——质量和责任深深融入企业文化，而创新和国际化则是伊利推动价值转型的双轮驱动。伊利是国内消费品与零售行业中较早把创新作为重要增长引擎的企业，2016年伊利新产品销售收入占比达到22.7%，已达到国际同业领先水准。伊利的创新不仅体现在产品创新上，更体现在运营精益化提升上。而运营精益化的提升又有效支持了战略总目标的实现和股东价值创造。

从伊利的案例来看，价值转型与创造只有真正植入到企业管理、成为经营的关键脉络时方能见真效。具体而言，伊利将“进入全球乳业五强、营收突破千亿”的战略总目标进行详细分解，实现精益化的评价与追踪，确保最后的战略达成。这正是建立了围绕价值创造的管理视角，以战略目标/主题与管理绩效为开始，但要继续落在财务绩效与股东价值上。财务绩效也不再局限于传统的规模增长上，还会综合考虑经济利润、资本风险等价值增长，确保对企业价值与股东价值的综合实现。

五步实现睿健转型

有了围绕价值创造的全面管理视角，中国企业应通过什么样的实施方案来全方位打造企业的可持续性优势，重塑企业竞争力？

首先应避免一个常见的误区——大部分的中国企业由于经验、能力视野限制或缺乏信心管理变革带来的阵痛，往往会选择“碎步慢跑”型的改进策略。企业通过一系列零散的、非系统的优化举措花费若干年时间进行“缓慢治疗”，但最终的效果并不尽如人意。而很多优秀企业会果断地展开一次性、大规模的“变革转型”，迅速地奠定了成功重塑价值的基石。

究其原因，“碎步慢跑”模式投入产出较低、效果分散，资源和注意力难以协同，很难建立可持续的高收益。而“变革转型”模式则能规避以上缺陷，甚至能推动企业文化变革。长期研究发现，“碎步慢跑”模式只能帮助企业获得高于市场平均10%的额外收益，而“变革转型”模式的企业则为市场平均业绩表现的3.4倍（科尔尼基于公开信息和数据对多家企业转型项目进行分析，“碎步慢跑”模式定义为在七年内进行过三次以上的分散项目，“变革转型”模式定义为一次性、大规模的项目或分阶段推

进但主题连贯的系列项目）。

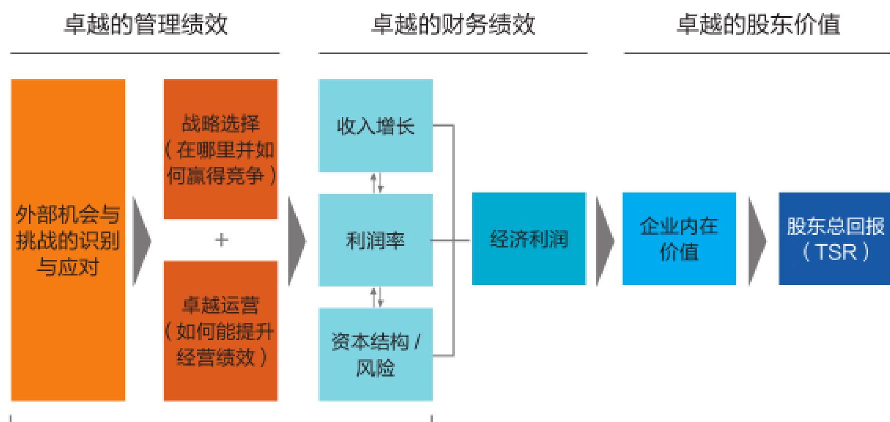
要实现增长模式的改变与企业价值的重塑，果断地采用“变革转型”模式，企业需要采用一套切实高效的转型方法（详见图表《睿健转型方法框架》）。该方法要在较短时间内使企业获取最大的价值，也要能够管控变革带来的潜在风险。具体而言，其主要包括以下五个方面的步骤和要点：

第一步：深刻洞察外部环境。战略的起步应做到知己知彼，企业要对外部市场、竞争环境、消费者趋势、政策导向等做全面剖析。把对外部环境动态变化趋势的深谙作为转型战略制定的重要输入，识别改进机会；亦即，不仅仅在创新、品牌推广等具体工作中以深入研究竞争环境和消费趋势作为必要步骤，也应该设置专门的团队，定期研究市场、消费者、竞争对手等。

第二步：制定切实的战略目标。企业根据战略目标定义公司总体业务目标，确定推动公司实现上述目标的价值之源，以及推动运营的指导方针，进而将公司的战略转化为组织优势、灵活性和低成本的最佳组合。并结合外部环境洞察的改进机会，对改进机会可行性的预判来进行优先级排序，制定切实可行的实施路径图。

第三步：注重均衡的战略转化。这需在精益、强大和灵活三方面取得平衡。为此，健康转型将战略视作触发因素和切入点。战略方向必须正确，但健康转型更关注战略的合理执行而不是战略设计。例如，以股东回报提升为目的转型中，很多公司的转型之初就坚决彻底地削减成本，结果变得太过精简，使公司弱小而迟钝。成本削减通常必要，但不能时时刻刻都将成本削减作为转型的主要目标，否则会影响公司的差异化竞争能力；再例如，数字化转型已成为国内外领先企业中长期最具战略意义的战略转型，转型成功的关键要根据企业自身发展把握平衡——是事业部推动还是集团总部推动，哪种拥有更好的投入产出？数字化转型团队应该同时扮演战略和实施的角色还是以扮演战略角色为主？什么样的转型模式能够适应不同的业务、区域的情况，转型团队又应该如何随着转型的深入推进而转变角色？

价值创造的全面管理视角

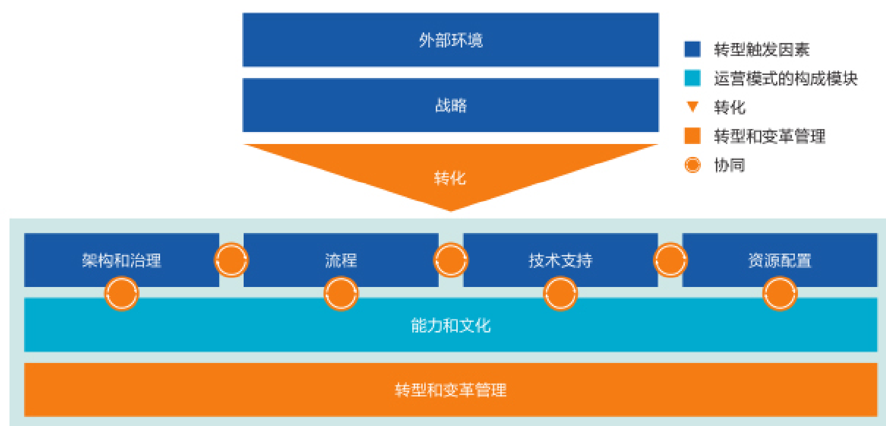


企业往往容易顾此失彼，而在价值管理的视角下，方能权衡好收入增长、利润率、经营风险等因素

（返回原文阅读）

第四步：全面协同运营模式的不同构成模块。全面协同需要考虑两个维度。一是运营模式中不同组成模块的相互协同，例如资源配置决策不仅要考虑成本还要考虑客户体验。二是确保实现跨职能部门的协同，打破组织孤岛，例如设置跨部门的研讨会、目标设定等。找准转型切入点，有序地对不同举措、不同模块进行优先排序。某些举措在某些条件不具备时不可推进，但另外一些举措在具备部分条件 (如部分数据) 下即可开始推进、条件进一步成熟后寻求进一步效应。

睿健转型方法框架

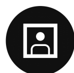


（返回原文阅读）

第五步：全力促进转型和变革管理。这是一种系统的、有所侧重的方法，通过识别并激活变革的引擎(正式的和非正式的)，从一开始就让利益相关者自上而下以及自下而上地参与其中。转型可从传播、移交、深化和保持四个维度开展，“传播”即确定变革的方向和需要，高管要明确变革的愿景和迫切理由，沟通愿景、安排工作、分配资源，并审查结果。“移交”即将实施变革的责任交给最终的负责人，让员工感到自己是变革流程的一部分。“深化”即做出承诺，目的是改变员工的态度和行为，推动员工切实、全情地投入变革。“保持”即形成持续变革，将其融入公司的生态环境及日常经营。

伊利作为国内企业价值创造的代表企业，其成功并非一蹴而就，离不开系统的转型体系与方法。自2013年起，伊利基于对市场发展趋势的洞察和自身增长模式的必要性，制定并实施了一系列实现价值重塑的全方位转型举措。虽然要做的变革行动很多，但伊利力求所有的行动举措都围绕战略和价值增长主线，以确保变革的连贯。例如，供应链转型是伊利成功践行价值增长、全面转型方法论的一个标杆案例。供应链转型可以只聚焦局部环节，也可以追求端到端的全面转型目标。伊利选择了风险更大但收益也更高的后者，综合平衡供应链成本、新鲜度、灵活性三方面，然后在落地实施过程中实现转型。供应链转型只是伊利众多管理创新的一个例子。持续的内部转型让伊利获得价值增长，逐渐向战略目标迈进。伊利也积累了宝贵的转型经验，这些经验无疑大大提升了其持续价值增长模式的能力。

以价值创造为目标的企业变革转型有如外科手术，可以让企业身体强健、重获新生。但企业必须找准问题、确定目标，选择最佳方案和最合适的工具和方法，果断并审慎地实施。现阶段，越来越多的中国企业意识到价值增长重要性，但多数企业缺乏全面的管理视角、系统科学的转型方法，更缺乏转型经验，同时也有一些中国企业成功摸索出了系统的转型方法。我们深信，只有这些富有创新精神、敢于抛弃过去、谋定而后动的企业才能在较短的时间内有效地实现价值重塑与转型。



贺晓青是科尔尼咨询公司资深合伙人。刘晓龙是科尔尼咨询公司资深经理。

京东如何让老字号重塑时代光芒

历史是包袱还是资产，全在于怎么运用。一家在民国时期生意兴隆的老字号或许到了互联网时代就会面临销声匿迹的结局。失败的原因总有千万种，但成功的因素总有些相似之处。2006年，“振兴老字号工程”首次被商务部印发的文件提及，2017年，“老字号＋互联网”工程更是被商务部、发展改革委、文化部等16部门联合推出，要求老字号要促进线上线下融合。

老字号是优秀民族品牌的传统商业文化的杰出代表，更有一部分老字号不断努力，向国际大企业、大品牌对接。但是我们也看到，部分老字号企业制度僵化、观念陈旧等存在诸多问题，推动老字号企业，提供更多的品质优良，设施鲜明的产品和服务。而且对于供给侧结构改革，弘扬中华优秀传统文化和一流品质，在当前社会如何推动老字号企业的发展，帮助那些企业突破发展的瓶颈已经成为时代对我们提出的要求。

2017年初，商务部会同10个部门共同下发了关于促进老字号改革创新发展的指导意见，提出了老字号线上线下融合发展，支持老字号＋互联网，引导老字号与电商对接发展设施网络，发挥老字号品牌价值等多项具体任务。

广交会原董事长、商务部中国国际贸易学会会长王俊文在联盟启动会上称，“此次，京东与13个省市自治区老字号协会共同发起中华老字号互联网无界零售联盟，是京东贯彻商务部老字号改革发展创新意见，振兴老字号的重要体现。也是京东以实际行动践行2017年11月以商务部签署的关于推动数字商务发展，推动老字号＋互联网工程的行动计划。更是京东发挥企业社会责任，合乎国家利益、社会利益的有力做法。”

“通过中华老字号互联网无界零售联盟的启动，一方面，推动更多老字号品牌，依托京东的互联网资源优势，引入更多优质老字号，开设中华老字号品牌专场，通过线上线下、大数据、物联网等方面的优势，帮

助中华老字号适应互联网发展的环境，树立互联网思维，为市场提供更加核心化、定制化的产品和服务，推动老字号改革创新发展，走进现代生活。

另一方面，通过京东与各省市商务主管部门、老字号协会的合作，联手推动老字号的振兴，促进老字号企业体制改革和体制创新，这对于供给侧改革、扩大品牌消费、弘扬中国优秀传统文化具有十分重要的意义。”王俊文称。

老字号纷纷触网

10余年的时间，有“＋互联网”能力的老字号早已纷纷触网获得了一些成效，还未触网的或多或少遇到了各种各样的问题。不少老字号认为“＋互联网”就是把原有的线下份额搬到线上。在京东看来，并不是如此。这就涉及对刘强东提出的“无界零售”概念的理解了，其主力是打破零售与产业上游的边界，以零售作为发力点，实现产业的全面融合。

“老字号＋互联网”是要以互联网为载体，让老字号在消费端实现更广、更深的触达，并以消费数据为参考，反过来满足消费者的多元需求。未来的市场如何谁也说不准，消费场景也是在不断变化。因此，2018年1月16日，京东联合13个省市商务厅、百余家老字号品牌共同成立国内首个“中华老字号互联网无界零售联盟”，打造无界零售品牌集群，从营销能力、供应链升级等多角度促进国内老字号品牌“触网”和创新。业内人士认为，相对于自建网上销售渠道，老字号品牌入驻京东超市既避免了技术和运营上的经验不足，又能直接享用京东的巨大流量。

在老字号扎推的食品、酒水行业，京东平台是

有着丰富经验和话语权的。在本文中，会分享京东让老字号重新焕发时代活力的成功经验。在此之前，需要了解老字号目前存在的普遍问题，然后对症下药。京东的经验不仅对处于挣扎期、不敢触网的老字号有借鉴意义，对其他想在互联网时代与时俱进的企业也有一定的启发。



“中华老字号互联网无界零售联盟”成立现场 京东商城消费品事业部总裁冯轶致辞

发现痛点和难点

我们可以先看这样一组数据：1949年，商务部批复了涵盖各行各业约1.6万家老字号企业，2017年底，只剩下1133家老字号品牌在常态经营，其中仅有10%是有规模能盈利的，20%处于自营状态，70%处于亏损和不发展状态。

为什么会是现在的情况？经过京东对市场环境的观察以及京东消费者的反馈，意识到老字号普遍存在四个问题。

第一，老字号不够年轻化。京东超市的消费者是趋于年轻化的，并且以80后、90后、00后居多，这类群体有怎样的特点呢，十分注重个性消费。一款产品出来，他们关注的第一要素不是价格，而是产品的独特点，是否符合自己的气质。

第二，文化创新不足。毫无疑问，能存活到现在的老字号，其过去肯定是成功的，但同时这种成功也成为了其继续发展的阻力。有些老字号总觉得，“哎呀，我当年就是这么做的，也发展得很好啊”。事实是年代不同了，老字号的文化底蕴在不断加深，但总给人感觉有点过时。

第三，品牌维护不足。中国地域辽阔，有时候抓住一个区域的消费者就能产生很大的效果。这就导致不少老字号企业通常会以开连锁店、

分店的方式运营。如何进行统一管理和品牌构建呢？并不是每一个企业都有精力去处理这些事情的。各种打假现象就是最好的例证。

第四，价值提升不足。规模较小的老字号可能在某一区域比较有优势，但如果放到更大的市场上来发展，会出现“心有余而力不足”的情况。有的老字号尽管实现了市场范围的扩大，如何进一步提升品牌价值也是无从下手。



“中华老字号互联网无界零售联盟”成立现场

经过多年的摸索，京东超市在食用油、白酒品类的线上市场份额位列行业第一，同时，京东超市也是五粮液、茅台等老字号线上最大零售商，算是有一些经验可总结。京东认为以联盟的形式抱团发展，能为品牌商打造线上线下一体化、服务深度定制化、场景交易高融合的零售解决方案，只要老字号有意愿，京东可以为老字号提供一整套的解决方案。比如，利用京东大数据和技术，帮助线下的老字号企业降低运营成本，提高运营效率，让老字号企业焕发新生。

双方深度参与

一般意义上来说，大家会觉得和京东合作仅仅只是“铺货”、“卖

货”的关系。京东的运营并非如此，并且已经在这方面摸索出一套方法：京东的采销会对接品牌方，实行点对点深度合作。然后通过京东的平台来打破地域限制，将区域性老字号做大为全国流通畅销产品。

合作初期，不少老字号品牌方没有形成一个电商团队，但在和京东合作之后，其电商业务突飞猛进，很快成为公司的主力。短时间来看，成立电商团队可能成本比较大，但长期来看，能给公司带来很多意想不到的惊喜。

京东搭建的是一个平台，所以每一个品牌方只有深入参与进来，才能形成合力。这也是实现双赢的基础。

老字号品牌海天就感受到了深度参与的好处。海天电商部总监蓝灵智曾告诉我们，传统企业做电商的壁垒相当高。海天作为传统企业，有自己的节奏和流程，和京东第一年合作的时候，海天觉得无法融进京东的规则，比如活动的引流、推广等，甚至有时候京东的活动结束了，海天还无法配出相应的产品。因为海天需要对京东的提案进行各种分析，得出投入与产出的比值，再决定在京东平台如何进行资源投放和产品推广。

后来，京东的采销主动研究海天，筛选出适合海天的活动，对海天进行推荐，并把京东的各类规则分享给海天的相关部门，减少了部门间转换和中间消化的过程，以此形成比较顺畅的合作模式。最终的结果是京东的采销也许比海天的人更了解海天的产品，比如，京东平台的用户更喜欢哪种产品，而海天对京东的各种活动十分了解，能提前做准备。

海天也曾反馈给京东说，深度参与能够让品牌方更了解用户。以前一款产品推出，消费者有怎样的反馈都是无从知晓的，但和京东深入合作之后，能根据京东的数据了解到消费者的反馈和态度，然后再进行大量铺货和推广就比较有针对性。

2014年10月，海天与京东合作。2017年，海天在京东的销售额同比增长超过100%，处于上升的趋势。海天产品的新增用户数相较2016年增长超过100%，复购用户占到海天用户总数的1/4以上，表现出较高的用户购买粘性和品牌忠诚度。

线上线下差异化经营

老字号要想获取新消费群体，互联网是绕不开的。但一些老字号会担心，线上销售是否会影响线下销售。同时，把线下产品直接拿到线上卖，难度也很大，线上线下无法形成合力。在京东有这样一种认知：“线上线下并不是零和博弈，而是运用线上的力量来扩大整个市场蛋糕。”线上，京东平台能根据消费者的需要帮助老字号提供定制化产品，并进行精准投放和推广；线下，京东超市可以依托京东物流的分仓化管理和供应链物流来降低老字号的物流成本，提高销售效率。

稻香村是深度体会到差异化经营效果的，一度成为人人皆爱的“国民糕点”。2014年，稻香村的触网行动再次启动，线上营销主打老字号，并根据消费者需求提供专供京东的线上产品。线下除了原有的销售渠道外，运用京东在全国设有的八大仓库，北京稻香村的品牌影响力从大城市向低线城市渗透。

北京稻香村的点心匣子深受消费者青睐，但是易碎、保质期短、线下购买排队长等问题始终未能解决。如果再遇上节日期间，消费时段更为集中，线下销售很难满足需求。自从稻香村登陆京东实现线上线下差异化经营后，消费者只需要动动手指就能网上下单，由京东物流完成配送，同城最快几小时就能吃上新鲜的糕点。

京东的数据显示，2017年稻香村销售额同比增长120%。从地域看，一线到六线城市、华北到华南七个区域，稻香村用户数量在2016年都呈现25倍到31倍之间不同程度的增长。2017年，用户数量在仍然保持高速增长曲线，各线级城市以及各区域，用户数量增长均在5到10倍之间。其中，五、六线城市增幅最明显，分别为8倍和10倍。

大数据默默加持

扩大消费者数量只是跟上时代步伐的开始。更为核心的是，通过互联网上消费者行为产生的数据和痕迹，能运用京东大数据进行智能分析，以此进行反向定制，不断满足消费者的需求，与此同时，老字号也逐渐往年轻化、具有时代气息的方向转变。

京东是一个拥有超过2亿优质活跃用户群的电商平台，京东有无数的消费者画像和大量数据积累下来的消费者偏好、反馈及购物行为，把

这些数据进行分析，运用到企业产品的创新，支持企业产品不断更新换代上，能很好地帮助产品适应新的消费需求，获得更多的年轻优质消费群体。京东向老字号全面开放大数据，品牌能结合用户浏览、购买、收藏等习惯进行调研和分析，实现更加精准的商品展示，提升不同用户群体的拉新转化。还可结合用户喜好，帮助老字号开发网络适销商品和款式，制定营销活动方案，为消费者提供更加个性化、定制化的产品与服务。

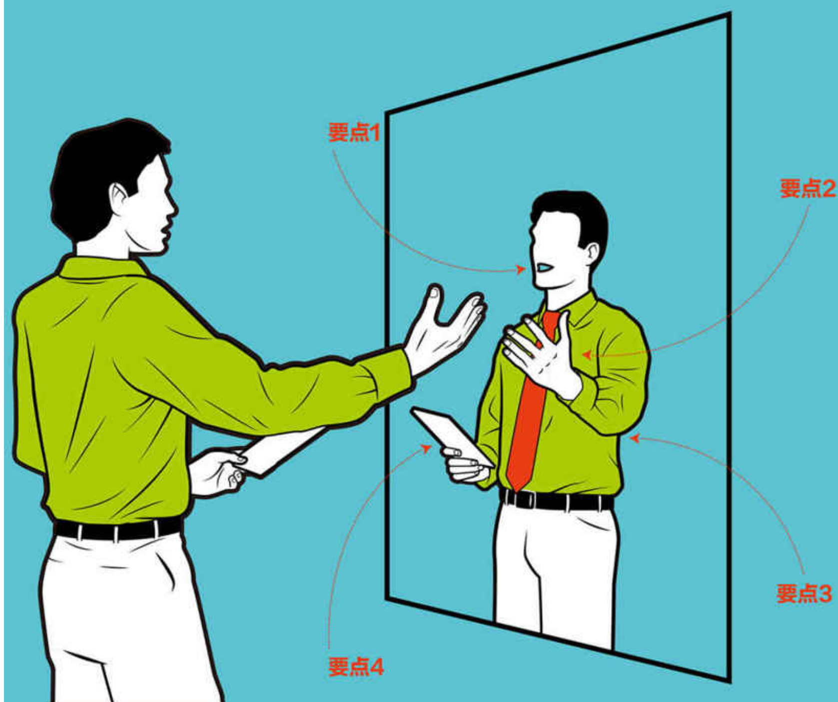
中国茶叶公司（简称“中茶”）深知创新的根本是要从消费者的需求出发。自从2011年和京东合作，中茶更注重消费者数据。而且中茶的重心是推出京东定制商品，基于京东大数据，比如中茶龙凤印普洱礼盒、中茶滇红香茗礼盒、中茶福禄寿喜普洱礼盒等，深受众多消费者喜爱，产品好评率超过98%。这都得益于中茶根据京东数据深度挖掘线上消费人群特点及偏好，在产品设计、产品规划、产品研发初期进行相应的参考，推出了更适合京东用户的产品，在保证优良产品品质的同时，产品体验更加个性化、年轻化。中茶后续陆续开发的新品，年销售数量都能够达到万级，而且是几万、十几万乃至于几十万的数量。中茶京东定制产品的销售增长更为强劲，2017年销售额比2016年增长了将近10倍。

根据京东大数据的反馈，中茶也意识到和京东合作之后的消费群体的变化。2013年以前，茶叶市场的消费特点多以送礼消费为主，线下门店业务的支撑也多是依靠团购，客户多是政府机关、企事业单位等。白领职员群体和教师群体、城镇居民群体占比超70%。此外，中茶在京东的用户80后、70后用户占比80%。从用户数量增长看，90后增长最快，2016年、2017年增幅分别为5倍和2倍。

说到底，老字号要想重现时代光芒，所需要的是背后一系列元素的集体迁移，在市场扩展的同时持续保持竞争力。京东在其中起到的角色就是提供高效的市场获得通道，线上的一体化品牌成长体系，从而倒逼老字号实现自身内部的全面成长。

Harvard
Business
Review
Experience

经验



领导者魅力教程

Learning Charisma

约翰·安东纳基斯（John Antonakis）
玛丽卡·芬利（Marika Fenley）
苏·利希蒂（Sue Liechti）| 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑

人格魅力不全是天生的，而是一项可以学习的技能。通过掌握12项技巧，你就能让别人心甘情愿追随你。

佳娜站在讲台上，望着准备听她讲新计划的几百名同事，手心出汗。比尔走进会议室，准备鼓励因新产品失败而疲惫低落的团队，给予他们急需的指引。罗宾即将与一名能力很强但表现不佳的下属谈话，争取把他拉回正轨。

我们都曾有类似处境。这时，我们需要人格魅力：以清晰、智慧和鼓舞人心的话语吸引并激励他人的能力。那么，如何习得人格魅力？很多人认为这是学不来的。他们觉得人格魅力是天生的，就像外向的人天生就善于表达和劝说。无论如何，像丘吉尔这样的人不是能教出来的。

我们同意最后一句话，但不同意前面的观点。人格魅力不全是天生的，而是一项可以学习的技能，或者说是一套古已有之的实践技巧。我们在实验室和现实情境中对管理者的研究显示，通过“领导魅力策略”（CLT）的训练，任何人都可以看起来更具影响力、更可信赖、更有“领导范”。本文中，我们将介绍这些策略，以及我们如何帮助领导者掌握它们。正如运动员通过刻苦训练和正确策略赢得比赛，希望拥有人格魅力的领导者也必须学习CLT，严格练习，并制定正确的实施策略。

什么是人格魅力？

人格魅力的根源在于价值观和情感，它是亚里士多德所说的理性（logos）、人品（ethos）和情感（pathos）三者结合产生的影响力。也就是说，为说服他人，你必须运用强有力和合理的修辞，建立个人信用和道德信誉，并激发听众的感受和热情。领导者如果把这三件事做好，就能激发追随者的希望和理想，给予他们使命感，并激励他们完成伟大的事业。

几项大规模研究显示，无论大企业或小企业、上市公司或私人持股公司、西方企业或亚洲企业，人格魅力在任何工作情境中都是极有价值的资产。政治家都知道它的重要性。但很多企业管理者并不借助人格魅力，或许是因为不知道如何利用，或者是认为它相比交易式（胡萝卜加大棒）或工具式（以任务为基础）领导风格不易掌握。让我们明确一点：为赢得下属信任、管理运营和制定战略，领导者需要具体的技术能力；他们也会从实施奖罚的能力中受益。但在交易式和工具式领导方式之上，最成功的领导者还能利用人格魅力达成目标。

我们的研究总结了12项核心CLT，读者可能认为其中一些是传统的口头表达技术。9项CLT和语言相关：隐喻、明喻、类比；故事和逸闻；对比；修辞疑问；三个一组列举；表达道德信念；迎合群体情绪；制定高目标；传达实现目标的信心。此外有3项非语言CLT：声音变化、面部表情和手势。

还有其他可供领导者使用的CLT，如制造紧迫感、援引历史、重复、谈论牺牲、幽默等，但本文介绍的12项CLT效果最明显，几乎适用于所有情境。我们在研究和实验中发现，恰当使用这些策略的领导者，可以用一个愿景将追随者凝聚起来，效果令其他人望尘莫及。例如，在过去十次美国总统选举中的八次，使用语言CLT的候选人获胜概率更高。我们评估一般意义上的演讲技巧，如文稿结构、吐字清晰度、语言易懂性、语速、演讲者放松度等，将其影响与CLT做比较，发现后者对听众判断演讲者的领导风范、能力和可信任度，有更大的作用。

然而，这些策略似乎还没有在商业世界中广泛传播和教授。实践这些策略的管理者主要是在试错中逐渐学习，并未系统性地加以思考。如一位参加我们培训的管理者所说：“我使用了这些策略中的很多种，自己

却没有意识到。”学习这些策略，不能只停留在偶然和概率层面。

我们向管理者教授CLT的方法是：首先简要介绍相关概念，之后展示新闻和电影片段中的例子，内容涵盖商业、体育和政治等领域。接下来，管理者应尝试这些策略，并通过录制视频、在同事面前或自己独处时反复练习。一组来自欧洲的中层管理者（平均年龄35岁）在我们的培训中进行这类练习，在演讲中使用CLT的次数是原来的近两倍。

声音和动作中的人格魅力
展现激情、俘获听众的三项策略







声音变化

有激情的人说话时音量会有变化，时而轻声细语，时而经过渐强达到高潮。悲伤、快乐、兴奋、惊讶等情感，必须经由声音传达出来。休止能够显示控制感，因此也很重要。

面部表情

表情能强化口头表达的内容。除了听，听众也需要看到你的激情，当你在讲故事或迎合他们的情绪时就更如此。所以在工作中别忘了眼神交流（人格魅力必备），还要习惯微笑、皱眉和大笑。

手势

通过手势，你对听众发出信号。拳头能强调自信、力量和信念。挥手、指点、拍桌等动作，都能吸引听众的注意力。

（返回原文阅读）

结果，观察者对他们领导能力的打分平均上升约60%。培训结束后，他们已准备好将这些策略应用于工作中。另一组来自瑞士一家大型企业的高管（平均年龄42岁）情况与此相似。总体来看，65%接受过CLT培训的管理者得到的领导能力评分高于均值，而只有35%未接受培训者得分高于均值。

培训的目标不仅是将CLT用于公开演讲，也用于日常对话——随时随地展现人格魅力。这些策略让你显得更强大、有能力和值得尊重，但同样重要的是，它们帮助你与听众建立情感联系。人格魅力（charisma）在希腊语中的原意是“特殊才能”。正确运用CLT，他人便会开始认为你确实有特殊才能。

下面我们将具体介绍领导魅力策略。

联系，比较，对比

有魅力的讲话者能让听众理解所讲内容、引起共鸣并长久地记住。隐喻、明喻和类比是一个很有效的手段。马丁·路德·金就是比喻的大师。例如，在《我有一个梦想》（“I Have a Dream”）演讲中，他将美国宪法比喻为“银行本票”，保证所有公民享有不可让渡的生命权、自由权和追求幸福的权利。但他又指出，美国只给了黑人公民一张“空头支票”，上面盖着“资金不足”的戳子又退回来。每个人都知道收到空头支票是什么意思。这个信息清楚明白，长驻人心。

比喻在职场情境中也很有效。乔是我们培训过的一位管理者，在团队面临紧急迁址时，他用了一个比喻争取大家的支持。他的开场白是这样的：“当我从董事会听到这个消息时，感觉像是听到期待已久的怀孕消息。不同的是，我们有四个月而非九个月来准备。”团队马上明白，虽然这次变化短期内会带来不适，但最终结果会是积极的。

故事和传闻让所讲内容更有吸引力，并拉近听众与讲话者的距离。即便没有讲故事天赋的人，也能很有说服力地运用这一策略。例如，比尔·盖茨在哈佛大学的一次演讲中，敦促毕业生更全面地思考自身的责任：“我母亲……一直在教育我为他人多做事情。我婚礼前的几天，她为我们主持了一场活动，并读了她写给梅琳达的一封信，内容是关于婚姻的。我母亲当时癌症病情已经很严重，但又看到了一次表达想法的机会。在信的结尾她引用了一句古训：‘得天独厚者，须替天行善道。’”

参与我们研究的另一位管理者琳恩，在一次危机中用下面的故事鼓励下属：“我想起几年前和团队攀登艾格尔峰时遇到的困难。当时我们遭遇坏天气，很可能死在山上。但我们一起努力，活了下来。我们做到了起初看来不可能做到的事情。现在，我们遇到了经济风暴，但通过共同努力，我们可以扭转局面获得成功。”这番话让她的团队感到安心，得到鼓舞。

对比是一项重要的CLT，因为它融合了理性与激情，通过与反面观点对照，戏剧性地强调你的立场。一个著名的例子，是约翰·肯尼迪

的“不要问国家能为你做什么，要问你能为国家做什么”。从我们的经验看，对比是最容易学习和使用的策略之一，但也未能得到充分利用。

再从新近接受CLT培训的管理者中举两个例子。吉勒是一家企业的高级副总裁，一位下属管理的团队毫无活力，对此他说：“给我感觉，眼下需要的是进攻，而你过于专注防守。”（这同时也是比喻。）莎莉在向新团队自我介绍时说：“我申请来负责医学事业部，不是因为这里地理位置最好，而是因为相信我们可以为公司真正做出贡献，同时还能拯救生命。”

引起注意，提炼观点

你可能觉得修辞疑问已经用滥了，但有人格魅力的领导者经常使用这种策略，以引起听众的注意。再次以马丁·路德·金为例，他曾在演讲中说，“有人问民权运动的斗士，‘你们什么时候才会满足’”，然后他告诉听众，被压迫的人民永远不会满足。The Body Shop的创始人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）曾连用三个修辞疑问句，来解释她发起社会责任运动的动机，她说：“我的想法非常简单：怎样让商业行善？如何在社区中培植这种善？如何让社区成为商业的社会使命？”

这项策略在私下谈话中同样适用。例如，参与我们研究的一位管理者米卡，有效激励了表现不佳的下属。她说：“那么，从这里出去后你想怎么办？是回到办公室自怨自艾？还是展示你的能力？”IT高管弗兰克也用了修辞疑问技巧（同时也是比喻），来拒绝给他设定的不切实际的目标：“你怎么能让我在飞行途中给飞机换引擎？”

三个一组列举也是一种传统的说服技巧，它能够提炼关键信息。为什么是三个？因为大多数人能记住三件事，三能够证明某个规律，三能带来某种完整感。运用这种策略时，你可以明确表达出来，如“要想恢复盈利，我们需要做三件事”；或者也可以不那么明显表示。

塞尔吉是一位中层管理者，他在团队会议上列举的三件事情如下：“我们有市场上最好的产品。我们有最好的团队。但我们没有完成销售目标。”一家制造业公司的业务单元负责人卡琳对员工讲话时说：“我们可以通过三个步骤扭转不利局面：首先，我们总结过去哪里做得对；

接着，我们分析哪里做错了；然后，我们要拿出行动方案，说服董事会投入资源，让我们下次做对。”

接受领导魅力策略培训后，高管的领导能力得分上升约60%。

显示正直、权威和激情

表达道德信念和迎合群体情绪（即便是负面情绪）能向听众展示你的性格，引起共鸣和认可，从而建立威信。在“二战”胜利日演讲中，丘吉尔完美地捕捉到了国民的感受，并表达出光荣、勇气和同情。他说：“这是你们的时刻。这不是任何党派或阶级的胜利。这是伟大的不列颠民族全体的胜利。在这个古老的岛屿上，我们是第一批拔剑反对暴政的人……我们孤独地站在这里。灯火熄灭，炸弹落下。但在这个国家，没有一个男人、女人或孩子想过退出战斗……现在我们从殊死战斗中归来，残暴的敌人已被制服，正等待着我们的审判和我们的仁慈。”

另一个表达道德信念（以及运用其他CLT）的好例子，来自一家推动供应链变革的非政府组织的管理者蒂娜，她说：“谁会为我们物流体系留下的一片狼藉买单？受影响的不会是我们的金主，而是我们本应养育的孩子。这些孩子不得不再一次饥肠辘辘地入睡，甚至可能撑不过这一夜。不只是浪费钱的问题。这种状况是不对的，尤其考虑到解决方案如此简单。”

IT高级总监拉米接受CLT培训后，很好地迎合了团队心灰意冷的情绪：“我知道你们的心情。我们都觉得失望、没奔头。你们中的一些人告诉我他整夜失眠，还有人说团队里有冲突，甚至影响到了家庭。对我来说，生活变得乏味无聊。我很清楚我们有多努力，也明白功败垂成的苦涩。但这种状况不会持续很长了。我有个计划。”

另一项帮助魅力领导者展现激情并激励追随者的CLT，是制定高目标。甘地曾在著名的“退出印度”（quit India）演讲中，定下几乎不可能实现的目标（也是道德目标），要求用非暴力方式将印度从英国统治下

解放出来。我们经常引用的一个来自商业世界的例子，是夏普公司前CEO町田胜彦。夏普在1998年面临崩盘，当时主导电视机市场的是阴极管，而液晶显示（LCD）技术在商业上还不可行。町田胜彦用一个难以置信的观点，让员工兴奋起来："到2005年，日本市场上的所有电视都将是LCD模式。"

但同时，领导者也必须传达实现目标的信心。甘地指出："我知道，当我们做出足够的自我牺牲，英国政府将无法再剥夺我们的自由。"在后来的一次演讲中，他更有力地表达了信念："即便联合国所有成员国反对我，即便整个印度抛弃我，我仍会说：'你错了。印度将以非暴力的方式，从不情愿者的手中夺回自由。'即便我无法亲眼看到自由到来，非暴力斗争不会终结。"

町田胜彦则亲自向夏普的工程师解释他的预测，让他们相信，可以成功完成这次冒险。为推进这个公司最重要的项目，他汇集LCD和电视机研发部门的力量，组建跨部门团队，并直白地告诉大家这是夏普存亡的关键。再比如，我们认识的一位工程师雷，在团队受挫后对大家说："CEO要求的完成时间很吓人，换成其他团队可能已经哆嗦了。但我们不是普通团队。我知道你们能勇敢面对挑战，我相信你们每个人，因此我相信我们能在三个月内准备好生产样件。让我们全力投入，拿出完成目标需要的表现。我们有智慧、有经验，现在需要的只是意志，而这只有伟大团队才有。"只有领导者真正相信愿景和战略目标能够实现，他才能展现出激情。

声音表现、肢体动作和面部表情这三种非语言策略，对人格魅力也非常关键。但它们并非所有人天生都能掌握，而且也很容易受文化情境影响。在亚洲被认为激情过头的表现，在南欧可能被认为过于拘谨。但领导者同样必须学习和练习这些策略，因为它们相较语言CLT更容易被听众理解，而且能给你的讲话断句，更好地抓住听众的注意力。（详见图表《声音和动作中的人格魅力》。）

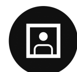
回归实践

你现在学习了CLT，如何开始使用？很简单：做好准备，开始练

习。准备演讲或展示时，你肯定应该考虑运用这些策略并进行演练。我们还建议管理者在一对一谈话或团队会议前考虑这些策略，以提高说服他人的能力。你要做的是，掌握几项适合自身、因而能够自然展现（或至少看起来如此）的CLT。我们培训的领导者在小组中练习CLT，并互相给予反馈。你也可以在家人或关系好的同事面前练习，或录下视频自己评判。

领导者无须在每次对话中应用所有CLT，而应均衡使用一组策略。经过长期练习，领导者能够做到挥洒自如。我们认识的一位管理者在接受CLT培训后认识了现在的夫人，给她看了他过去的视频，她不敢相信那是同一个人；在现在的视频中，这个充满人格魅力的人（使用CLT的频率是以前的两倍多），才是她的先生。另一位管理者六年前接受CLT培训，现已成为公司的首席运营官。他说自己每天都会在工作和生活中运用CLT，例如最近和团队沟通迁址事宜，结果“比预想的好很多”。

如果你认为自己天生不是魅力型人格，因此无法提升个人魅力，你就错了。在我们的研究中，初始魅力评分最低的领导者，也能显著缩小与善用CLT的同事的差距。的确，丘吉尔或马丁·路德·金不是靠培训和练习能造就的，但CLT可以让你在下属眼中更具人格魅力，这一定能帮助你成为更强大的领导者。



约翰·安东纳基斯是洛桑大学商业和经济学院终身教授，长期为企业提供领导力发展咨询。玛丽卡·芬利是洛桑大学商业和经济学院管理学系博士研究生，主要研究性别和领导力。苏·利希蒂是洛桑大学心理学硕士，从事组织发展咨询工作。

当核心高管之间发生冲突

When Key Employees Clash

欧文·格罗斯贝克（H. Irving Grousbeck）| 文
蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 万艳 | 编辑

当公司的两大核心部门主管发生冲突，公司所有者该如何应对？

马修·斯帕克的手机响了，屏幕显示“Kid Spectrum公司”。是从奥兰多办公室打来的电话，也许是行政主管埃伦·拉森。

Kid Spectrum为有自闭症儿童的家庭提供居家服务。自从八个月前马修收购了这家公司，埃伦每天都跟他联系。马修感谢埃伦热情的协助，不过埃伦这个人有时候挺难对付的。公司上一任所有者阿瑟·哈梅尔告诉马修，埃伦有近20年医疗服务经验，会成为公司最宝贵的人才。

“马修，我是埃伦。本来不想再打扰你的，但我们这边出问题了。”

马修坐回椅子里，做好心理准备。埃伦口中的“问题”，可能是复印机墨盒用完了，也可能是大楼着火了，什么都有可能。

“是因为龙尼。”埃伦说。

马修收购Kid Spectrum后不久就增设了临床业务主管这一职位，龙尼·埃默森正是奥兰多办公室的临床主管。龙尼一直从事有关特殊需求儿童的工作，已经在Kid Spectrum工作10年。他的儿子患有阿斯伯格症（Asperger’s，自闭症的一种）。公司其他40位临床医生平时都会征求他的意见，正式提拔他为管理者似乎是众望所归。

然而现在埃伦说：“他做不好自己的工作。”

“这个说法很严重，埃伦。”马修说。

“我知道，可事实如此。他还是不按照新的要求填工作记录。已经八

个月了，他到现在还不按时填。你知道，他这样会影响保险公司报销的。而且他根本就很少来办公室。”

“他应该有一半时间在跑外勤。他还有客户呢。”

“他是有95%的时间在跑外勤吧。上周四到现在我就没见过他，我可是一直在办公室的。”

马修觉得埃伦讲得夸张了，但他也不确定。他人在芝加哥，管理远在佛罗里达的公司确实有困难。他收购Kid Spectrum用的是“搜索基金”（search fund），伊利诺斯州的几位投资者出钱，让他找一家价值被低估的公司，帮助公司赚钱。这几位投资者是第一次采用这种形式投资，唯一的疑虑就是马修打算远程经营被收购的公司。当时一位投资者建议马修搬去佛罗里达州，但马修还要定期跟他们开会，探讨其他潜在机会。而且马修的妻子不想搬家。两个孩子都还不到五岁，妻子想离娘家近一些。

“他还没有身为管理者的自觉，”埃伦说，“自己不遵守你制定的新制度，好像也不在乎下属其他医生遵不遵守。比如，他们打电话请病假，他根本没留心。纪念日假期之后的那天，我们有14个人没来上班，他一点反应都没有。那天我们一直忙着找人干活。”

“啊，这样当然不好。”马修担心暴露自己缺乏经验的事实。成立搜索基金之前，他在一家风投公司干了四年，之后又在这家公司投资的另一家医疗设备制造公司当了三年总裁。Kid Spectrum是他第一次负责运营工作。

“埃伦，在评判龙尼之前我要再了解一下情况。我知道他不像你这么紧绷，不过……”

马修一说出口立刻就后悔了。埃伦非常在意别人觉得她总绷着一根弦。

“你跟他本人谈过这些吗？”马修迅速抢先发问。

“他每次打电话过来，我都催他填工作时间记录，他每次都答应要填，然后就没有然后了。”

“下周我去跟临床团队开会，到时候跟龙尼面谈。我说了，必须再多了解一些情况。”

“你过来开个会当天就走，没用的，”埃伦说，“他会告诉你一切都

好，临床团队要多花点时间适应新的制度。但我觉得需要的不是时间，是他应该采取实际行动。龙尼搞得办公室事务很难进行下去。”

“我看看能不能多留几天，一两个星期吧。”马修说。他不确定妻子会作何反应，但他知道这很重要。他尝试结束通话，但埃伦还说个不停。

“你接手Kid Spectrum的时候说过，希望为公司提升效率，获得利润。我记得是在主会议室，我们刚见到你的时候你说了一次，之后在迎新邮件里又说了一次。”显然，埃伦记性很好。她说：“我只是想帮助你兑现自己的承诺。”

另一种观点

团队会议开了很长时间，多数人一散会就匆匆赶去做别的事。马修每次来公司，就把会议室当作自己的临时办公室。他打开笔记本电脑查看邮件，却发现高级临床医师玛克辛在门口，一副欲言又止的样子。

“玛克辛，有事找我？”马修问。

“你听了很多埃伦对龙尼的抱怨吧？”玛克辛走进来，关上门。

马修被她的直接吓了一跳。他只见过玛克辛几次，她很少说话。埃伦是不是经常在办公室说龙尼不好？

“我可以保证，龙尼没有她说的那么糟糕，”玛克辛说，“他人很好。就该让他升职。”

“很高兴听你这么说。”

“你知道，他跟我们讲了新的制度，比如让我们做什么事情都要汇报，我们也理解新制度的重要意义。但龙尼对待我们不像埃伦那样盯得死死的。埃伦对我们做事的方法管得太紧了，她一直都这样。她本来是应该为我们这些医生提供支持，现在搞得好像要我们伺候她。我觉得龙尼做得对，我们最应该关注的是病人。”

“病人是很重要。”马修试着附和她。

“他最懂病人的需求，真的，毕竟他自己的儿子就是那个样子。”

“好的，玛克辛。谢谢你告诉我这些。”

玛克辛转身要走，又回过头。“要我说，搞出麻烦的是埃伦才

对。”她说。

凡事都有两面

当天晚些时候，马修在临时当作办公室的会议室等龙尼。他们约的是3点，龙尼迟到了近20分钟。

很显然，埃伦和龙尼的工作风格截然不同。可是，马修为Kid Spectrum制定的重组和增长计划有赖于行政主管和临床主管的合作。除了他们两个，其他人的能力和经验都不足以胜任这两个职位。

埃伦和龙尼用不着关系太好，但马修不能放任这两人之间的紧张关系上升为临床和后勤之间的对立。假如闹成这样，他的扩张战略就没戏了。

“对不起来晚了，”龙尼走进来，关上门，“刚才我跟客户在一起。八岁的哈利，他真是个好孩子，但他上学很不顺利，辅导他的人好像想放弃了。不过我们今天的进展很好。”

马修欣赏龙尼的认真投入。

“你最近怎样？”龙尼说。他问话的样子总是很真诚。

“挺好的，挺好，”马修说，“我想了解一下，你和你的团队进展怎样，特别是新制度，比如工作时间记录表。”

“嗯，我们在慢慢调整，你知道的。临床医生不是工蜂。他们习惯跟孩子在一起，帮助孩子，所以大家需要时间。”

“如果你觉得有用的话，我们可以再培训一次。”

“不用不用，我觉得没必要，”龙尼说，“只是需要多花点时间。这些提高效率的新方法，我们都是头一次接触。我们现在的客户都很棘手，那些家庭压力很大，不能为了遵守时间表就敷衍了事。”

马修点点头，“当然了，客户是最重要的。”

“对，所以我们才能在这一行做这么久。”

“可是如果赚不到钱，我们就做不下去了。阿瑟管理公司的时候，因为报销太慢，现金流的问题让他很苦恼。我们拿不出符合要求的文件，保险公司就不出钱。我们希望公司发展起来，帮助更多的孩子，就必须遵守新规定。而且，我们不能每次一放假就让1/4的员工休假。”

“是埃伦在抱怨吧。她搞得我们像军队一样。按时交工作记录，不让人生病，这根本不现实。以前她就纠结这些，现在变本加厉，”龙尼停了一下，咽了咽口水，“感觉好像是你允许她管得更严了。”

“她是行政主管，需要你和你的团队配合工作，龙尼。”

“我们配合了。但我需要一定程度的弹性，满足孩子们的需求。老实说，她得退一步。”龙尼涨红了脸。马修第一次看到他这么激动。

防微杜渐

马修走进咖啡店，看到阿瑟·哈梅尔在排队。跟他们上次见面时相比，阿瑟晒得更黑了一点。

“退休生活过得不错？”马修问。

“相当不错，”阿瑟回答，“可是我想念办公室和员工。高尔夫球还不如工作好玩。”

“谢谢你跟我见面。”在两人落座后，马修说。

“客气了。我说过，你随时可以找我。现在你是经常在这边吗？你说服妻子一起来这边晒太阳了？”

“还没有，不过这次我已经在这边呆了几周，要处理办公室的一些问题。”

阿瑟扬起一边眉毛。

“是埃伦和龙尼。”马修解释了两人关系日益紧张的事。

“那两个人一直有点合不来。埃伦希望能有更多规定，让更多的事情由她掌控。现在听起来好像更糟糕了。也许她一升职就得意起来了。”

“但我们要发展，就需要——”

“没错，以前就是这个问题阻碍了我们的增长。但龙尼是办公室的中心，一直都是。希望你没在考虑给他降职，还不至于吧？”阿瑟问。

“我考虑过，但真的没人能取代他，投资者也不想外聘，外聘太贵了。而且我觉得这样只能解决一半问题。”

“对，不管那个职位是谁，埃伦都会继续咄咄逼人。”

马修想起之前一个星期里埃伦发给龙尼的邮件。那些抱怨的邮件，埃伦全都密送给马修一份。龙尼就坐在同一个办公室，离她没多远，她

也会发邮件过去。

“投资者们怎么说？”

“我还没跟他们提过。这件事情现在还没影响利润，但有这个可能，特别是如果保险公司的报销一直这么慢，而且他们两人关系不好影响团队士气的话，就更糟了。”

“的确，你要未雨绸缪。”

马修低下头，“我知道，我都知道，所以我来了。我原本希望亲眼看看这边的状况就能想出办法。”

“然后呢？”

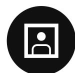
“他们针锋相对，我真不知道还能不能让他们在同一间办公室工作。可是我觉得，他们都想做好自己的工作。龙尼必须遵守规定，而且也答应了会遵守规定。我知道临床医生全都喜欢他，这是最重要的吧？但埃伦也是为公司着想，督促大家遵守我的新规定，虽然方式有点问题。”

“你跟他们本人谈过吗？”阿瑟说。

“各自谈了，没有一起。”马修回答。

“感觉你左右为难。”

就是这样，马修心想。我夹在埃伦和龙尼之间。



欧文·格罗斯贝克是斯坦福大学商学院管理学顾问教授、创业研究中心负责人。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本文改编自斯坦福大学商学院案例“Compass Ventures”，原作者欧文·格罗斯贝克及克莱尔·拉法埃利（Claire Magat Raffaelli）。

马修应当如何处理员工之间关系紧张的问题？

专家意见一



吉姆·萨瑟恩（**Jim Southern**）
是私募股权基金Pacific Lake Partners董事总经理，曾在美国某大型印刷公司担任CEO十年。

不管马修投入多少心力，远程遥控管理还是很难达到最理想的效果，可能会影响投资者的回报。换句话说，他搬到奥兰多会更好，可以采取一些简单的步骤改善现状。

问题不在于埃伦。她的确管得太多，让不归她管的人恼火，但她勤勤恳恳，关心公司，留意细节。我们需要更多这样的人。

龙尼是一位出色的临床医生，他认同公司使命，且受到同侪敬重。这样的人我们也需要更多。但要提拔龙尼这样的人脱离舒适区、担任管理职务，必须提供相应指导和监督，帮助这位新的管理者尽快转换角色。

马修不必让龙尼和埃伦坐在一起谈，要求他们“和谐交流”。他应该设法维护龙尼的声誉，帮助龙尼成功。首先，他可以与龙尼单独见面，向他解释工作时间记录的意义。40位医生一年的工资总和约120万美元，但如果安排得合理，按照时间计算，全年收入或可达到280万美元。不及时记录，会让公司每年在应收账款和工资上损失几十万美元。

马修应当向龙尼解释新规定的经济价值，让龙尼认识到自己也要努力让公司获得所需资金，支持和拓展公司使命——他最关心的是这个。马修和龙尼应该定一个固定的时间，比如每天上午九点之前医生们必须交上前一天的工作时间记录表。龙尼要负责把每个人交上的表格汇总到

一起，每天十点整跟马修一起查看。九点之后交上的表格先不处理，在后一天的汇总中记为晚交。

马修和龙尼很快就会发现哪些医生交得晚，然后再让龙尼指导这些落后的人。龙尼要向团队说明，及时交上时间记录对公司使命极为重要，这样会大大改善团队作风。几周之后，每天整理汇总的工作就可以交给埃伦，她一定乐于承担这项工作。

如果龙尼做不到，马修就必须另想其他办法，比如让其他医生取代龙尼，或者外聘具备临床能力和管理能力的人才。不管怎么解决，马修都应该留住龙尼。即使龙尼不是合格的管理者，也依然是很有价值的团队成员。

要有效管理团队，马修必须接受事实：不是每件事情都能按计划进行。龙尼则必须为团队设定明确的期望，督促不遵守规定的员工，对高效配合他人工作、遵守规定的员工予以表扬。如果马修人在办公室，而不是在千里之外，就能更好地支持龙尼做这些工作。

专家意见二



彼得·凯利（**Peter Kelly**）
是斯坦福大学研究生院、IESE商学院讲师，曾任呼吸系统疾病患者居家服务公司Pacific Pulmonary Services董事长、CEO。

要补救现在这种状况，马修必须明确两个目标：其一，维持公司在短期内正常运营；其二，培训龙尼和埃伦并进行评估，确定他们能否成为高效能管理团队的成员。

马修应当分别与龙尼和埃伦谈一谈，首先表明是自己未能将两人的工作目标协调好。接下来，他可以解释公司既要照顾好病人，又要及时准确开出账单的原因。这两项任务需要两位合不来的主管建立良好的合作关系。至于如何实现目标，马修应该向两人征求意见，并说明他们的工作表现会根据三个主要指标来评估：自己所在部门的表现、对方部门的表现，以及两人的合作情况。他必须强调，共同实现主要目标这一点对于他们的领导职位而言十分重要。

然后，马修要把两人叫到一起，简单重复一下之前跟他们各自说过的话，然后共同制定具体的团队发展指标以及执行计划。比较明智的方式是，运用客观的指标每周进行评估，三人一起讨论结果，比如工作记录完成情况、报销款项和患者满意度评分。埃伦和龙尼的奖金应当与这几个目标的完成情况挂钩。

马修也可以要求龙尼和埃伦设身处地为对方想想。埃伦可以每个月安排一天，观察一位临床医生的工作，并填写工作时间记录。龙尼可以在办公室录入时间记录等数据，处理保险公司款项。等到两人都体会到对方的工作感受，应该就不会有那么多抱怨了。

马修可以安排每周开一次会，最好是亲自到场，不过电话或网络会议也可以。三人一起回顾成果、调整计划，处理两个部门的不同意见。他还应该继续与两人分别会面，指导他们，倾听他们的抱怨。这样马修

就可以迅速评估，随着公司发展，两人能否胜任管理职务。马修最好能搬到佛罗里达，大部分时间留在公司，或者在佛罗里达聘请一位总裁。没有经验的CEO远程管理新公司的风险太高了。

> 在考虑换掉两位员工中某一位之前，马修应当设法指导他们。

这项高难度的人际工作会让龙尼、埃伦乃至整个公司得到绝佳的机会。不过，人很难彻底改变，也很难修复破裂的关系。因此，马修应当做好准备，也许有必要聘请新的管理者。但努力指导这两位有才能的员工，可以帮助他实现最初的两个目标。

HBR.ORG社区评论

把两人叫到一起谈

我会分别跟埃伦和龙尼谈谈，为我没能创造出好的环境向他们道歉，然后再解释另一方的意图，不去评判行为。之后，我再把他们叫到一起，重复一遍跟他们各自说过的内容，让他们二人沟通。

凯伦·科利斯

Pack Systems Engineering所有者、负责人

需要专业调解人

马修缺乏引导龙尼和埃伦达成共识、指导他们化解矛盾所需的经验和能力。他需要一位专业的调解人，寻找对矛盾双方和组织都有好处的解决方案。

梅尔·布利策

Partner2Win高级合伙人

摆出数据

马修应该向龙尼和埃伦解释，他们两个都没错，然后要求他们解决问题。他可以摆出数据，说明客户服务和盈利能力都必须考虑在内。

哈吉特·塔卡尔

IndusInd Bank Limited旁遮普分行副总裁兼区域主管

重大挑战呼唤“天下”责任感



邓中翰

在美国国家工程院院长丹·牟德眼中，人类面临的14项重大工程挑战是思考未来的结果，它的提出是对行动的召唤。邓中翰院士认为，解决重大

挑战，需要全人类联手共建命运共同体，每个人都得具备“天下”责任感，共同面对挑战。

21世纪，人类社会需要应对14项重大工程科技挑战——生产可负担得起的太阳能、以核聚变提供能源、开发碳隔离技术、管理氮循环、全球都可用到洁净水、恢复和改善城市基础设施、推进医疗信息学、研制更好的药物、人脑逆向工程、防止核恐怖行动、确保网络空间安全、增强虚拟现实、推进个性化学习以及发展科学发现工具。

面对全球重大挑战，中国工程院院士，中星微电子公司创建人、首席科学家，星光中国芯工程总指挥邓中翰代表中国在2017年全球重大挑战峰会（global grand challenges summit）上给出答案，他以共享单车为例，剖析背后的理念、模式与技术创新，介绍中国政府的“五大发展理念”，展示应对重大挑战、驱动经济发展的中国智慧与能力，并呼吁全球工程科技界大力创新、携手合作，共同开创发展的新局面。

全球重大挑战峰会自2013年起由美国国家工程院、中国工程院、英国皇家工程院联合主办，从中、美、英三国各邀请一位工程科技界的领袖人物在开幕环节作主旨演讲，每两年一次。继前两届峰会的主旨演讲人比尔·盖茨、马云之后，第三届则由邓中翰院士做主旨演讲。作为中国大规模集成电路芯片系统设计技术及产业化的主要开拓者之一，邓中翰院士被誉为“中国芯之父”。

近日，总结出这些挑战的美国国家工程院院长丹·牟德院长（C. D. Mote，Jr.）和邓中翰院士共同接受《哈佛商业评论》中文版采访，阐述了重大挑战的价值与影响以及解决方案。丹·牟德表示，重大挑战是对于未来思考的结果，它们不是某一个产品或一项技术，它的提出是对行动的召唤，是看待未来的一种思维方式。邓中翰表示，重大挑战呼唤我们每一个人都要具备天下责任感，只有建立人类命运共同体才能解决这些问题。在解决挑战的道路上，中国一直在行动。

技术与合作解决全球重大挑战

HBR中文版：14大挑战的由来是什么？

牟德：当美国国家工程院总结出20世纪20项伟大发明后，我们便思考21世纪会有哪些重大发明创新。未来是不可预测的，我们不知道会有哪些发明、创新，但是威胁却是存在的。我们应该预测有哪些威胁需要解决，这是全球的问题，事关我们每一个人。

我们花费了大概一年的时间确定哪些目标需要解决，最终确定14项。如今我们将这14项目标称作为“全球重大挑战（the global grand challenges）”。

HBR中文版：对于人类社会来说，**14**大挑战有什么意义？

牟德：14大挑战的使命是延续地球生命，让世界变得更可持续、更安全、更健康、更快乐。我们并没有试图涵盖每一个重大挑战，也不为克服所选择挑战的特殊方法背书。我们也没把目标重点放在预测或是小机械装置上，而是尽力找出有益于人类与地球兴旺繁荣所需要完成的事项。

邓中翰：重大挑战（the grand challenges）是关于“人、社会和可持续发展”之间的问题，它的提出是为了激励工程界、青年人和广大公众寻求解决方案。正如由中、美、英三国工程院院长——周济院长、牟德博士和英国的道林博士（Dame Ann Dowling）——在《思想的力量》一文中所述，重大的挑战是对行动的召唤，他们引燃了一个不断扩大的全球性的全民运动，并改变着人们对未来的思考，以及工程在创造未来的过程中所承担的职责的思考。

HBR中文版：解决之道是什么？

牟德：如果这是本世纪需要解决的问题，难道你不认为我们应该开始让学生们思考这些内容吗？我们创建了一个项目——重大挑战学者计划——来帮助学生们去思考（这些内容），它将全球所有工程科技领域优秀人才集中在一起。

邓中翰：当然，人类社会所面临的挑战远不止这14项，可以肯定的是，应对挑战和解决问题必须靠技术的发展与创新。

HBR中文版：技术推动进步，也同时带来其他问题，尤其是效率与公平问题。如何解决？

邓中翰：对，机器能以更低的成本为我们带来更丰富的物质和优质的服务，但也可能造成大量的失业。效率与公平这个世纪性的难题，今天以空前的规模显现出来。因此只依靠技术是不够的，我们需要通力合作，需要包括公共政策、法律、国际关系、科学、社会科学、文化等各方面的合作。在我看来，这种合作比技术和工程的挑战更大。

HBR中文版：如何才能达成这种合作？

邓中翰：孔子曾说，“大道之行也，天下为公。”用英文来翻译“天下”是“all under heaven”，这实际就是要求我们每一个人应该有共同的担当与责任感，共建命运共同体。这就是“天下”责任感，它比社会责任感更复杂，还包括历史责任感、未来责任感，要考虑到人与人、人与物、物与物的长期平衡。“天下”责任感要求每个人不仅要对人类社会，还要对整个地球怀有责任感，这比社会责任感更高一层。

“天下”责任感的具体行动路径就是中国政府所提倡的五大发展理念——创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展和共享发展。五大发展理念目的是实现一个均衡的、协调的、可持续发展的增长模式，摆脱大量生产、大量消费和大量废弃的传统增长模式。

这些虽然都是概念性内容，但我们不能只是纸上谈兵，更要落到实处。

中国一直在行动

HBR中文版：重大挑战对中国意味着什么？

邓中翰：重大挑战对中国来说更为严峻。中国是一个拥有世界1/5人口的发展中国家，气候条件、生态环境相较都比较脆弱，治理难度大。同时，发达国家200多年中所遭遇的问题，在中国压缩到30多年内集中爆发，我们没有先发展富裕起来再来治理的时间和空间，问题显得非常棘手。

HBR中文版：**21**世纪已经过去**17**年了，在这些年中，中国都做出了哪些努力？

邓中翰：实际上，中国一直在积极参与、解决这些挑战。除了上面

我提到的“五大发展理念”，值得一提的是，中国政府提出了一个重要目标：2030年国内生产总值的二氧化碳排放量将比2005年减少60%-65%。为了将非化石能源消耗量提高到能源消耗总量的20%，中国2015年已经在清洁能源领域投入超过1000亿美元。根据国家能源局数据，中国计划到2020年至少投入3600亿美元用于发展可再生能源。为了遏制导致全球变暖的温室气体的增长，2015年，中国每天每小时平均安装不止一台风力涡轮机。

当然，这些只是政府层面的努力。中国的科学界、工程界等各界人士也一直在努力创新，解决人类和地球的生存与发展方面的问题。

HBR中文版：中国在解决重大挑战上付出了很多，有很多经典事例，为什么你在全球重大挑战峰会上却选择以共享单车为例？

邓中翰：14大挑战是全球的，各国的解决方案也不一致，中国也在自己想解决方案、想创新之道。

在我看来，共享单车是近期中国最好的创新之一，这是中国独有的。共享单车的背后是互联网、大数据、云计算等技术，智能锁里面安装了芯片、软件、电池、天线、GPS、蓝牙、移动通信芯片组等科技产品。从中看出，共享单车是一种结合了最新科技的创新产品，它的成功基于中国IT互联网基础设施建设的强大支持。

另一方面，它的出现还大大改善了环境污染，就2016年，全国共享单车骑行总距离超过25亿公里，相当于往返月球3300次；累计节约4.6亿升汽油；减少了45亿微克导致北京雾霾的PM2.5的物质排放；减少碳排放54万吨。

还有一个原因是，20世纪80年代初的中国是一个自行车大国，但随着经济的发展，私家车盛行，自行车逐渐消失在人们的视野中。共享单车的出现，让自行车这一古老事物在科技创新下焕发了新的生命力。在中国街头，你可以看到，很多年轻人都在使用它。它不仅是一种交通方式，还是一种生活方式。这充分表明，中国有能力解决人类重大挑战、为世

界经济健康发展贡献智慧。

重大挑战是是商业机遇与未来

HBR中文版：重大挑战对商业世界会有什么影响？

牟德：商业世界有长远视角的，也有短视的。从短期视角出发，它确实不能给商业世界带来瞬间的好转。它不是发明一款新型软件，或者其他类似的东西。这是一种思维方式，从相对简单的商业视角来看，它并没有什么作用，但是如果你和商业巨头去聊这件事，他们会说，对于他们而言，这些代表着一切。因为这确实是他们所需要的，这些既是机遇，也是未来。

邓中翰：正如牟德教授所说，重大挑战对于企业来说，更重要的是一种思维方式，是企业家们在设计商业战略，考虑企业未来时，需要考虑的内容。

HBR中文版：展望未来，哪类企业会在应对重大挑战方面做出突出贡献？

邓中翰：企业不仅要有优异的技术、产品和服务提供给社会，同时要有“天下”责任感，学会取舍。比如，核技术诞生以后，它可以是核武器，也可以是核能源。再比如，可以将核聚变代替核裂变，核聚变没有污染。这些都取决于使用它的人，从这个角度来看，未来的企业必将是承担“天下”责任、可持续发展的企业。

HBR中文版：作为一名创新型企业的首席科学家，邓院士认为企业能做什么？

邓中翰：企业要将创新与责任相结合，在商业考虑之外，还要考虑到社会价值。譬如我所从事的“星光中国芯工程”在中国芯片领域不断创新发展，将“中国芯”大规模打入国际市场，结束中国没有芯片的历史。近年来，我们又开发出中国首枚深度学习的人工智能芯片“星光智能一号”，并成功实现量产应用，也为中国制定并普及了公共安全视频监控领域的国家标准，也就是公共安全SVAC国家标准，把“社会安全”打造成中国人现在引以为傲的一张名片。

找到你的“神级状态”
让高效成为一种习惯。
FINDING THE ZONE

凯文·埃弗斯（Kevin Evers）| 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑



每个人都渴望找到全然聚精会神的时刻——反正我是这样。时间变慢，杂念消失，复杂的任务轻松完成。心理学家称之为“流”（flow）。

运动员管它叫“神级状态”（the zone）。拿棒球来说，对于进入神级状态的击球手，时速160公里的来球就像慢悠悠的沙滩球一样，可以随便打。

很遗憾，在工作中，我并不经常处于神级状态。很多时候，我的注意力会不知不觉离开手头工作，转向YouTube上的喵星人视频。我只能投降。大脑中或许有些隐秘的部分，让高效表现成为职业运动员或公司CEO的日常，而我无法掌握这些秘密。

不过，根据大量新研究成果，事情并非如此。从马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）对天赋和训练的论述，到丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）对大脑思维活动的研究，再到查尔斯·杜希格（Charles Duhigg）的《习惯的力量》（The Power of Habit），研究者们认为，高效的秘密其实唾手可得。等你读到本文时，可能又会有几本关于这个话题的新书上市。可所有这些分析和建议，真能让我们在工作中更高效吗？在我看来，有几本书似乎能提供靠谱的行动方案。

先说杜希格这本书。作者认为，那些超级明星能养成好习惯，与大脑基底神经节的使用方式有关。对于我们普通人，这个大脑区域一般用于不需要太多思考的任务，如开车通勤等。区别在于，普通人无意识地形成习惯，而运动明星和企业高管则通过训练大脑，将低效的习惯换成更好的新习惯。

杜希格认为，每个习惯都由一个循环构成：始于刺激，继之以惯性和奖励。举个简单的例子：看到电脑屏幕上显示Facebook的新消息，你会习惯性地停下工作，点开信息。其中的奖励是什么？不是消息的内容，而是分散注意力。你可以做的改变是，把老习惯（查收信息）换成新习惯（出去透透气或跟同事说说话），原则是让刺激和奖励保持不变。表现优异的人会努力改变自己的习惯循环，直到最困难的任务显得轻而易举。

这本书里我最喜欢的一个故事是关于托尼·邓吉（Tony Dungy）的，他曾是美国NFL橄榄球联盟坦帕湾海盗队和印第安纳波利斯小马队的主教练。邓吉曾注意到，线卫球员德里克·布鲁克斯（Derrick Brooks）在比赛中经常慢一拍。原因在于，布鲁克斯习惯同时分析太多信息——跑卫的步伐、四分卫的眼神等等。他其实是在进行多任务工

作。这在办公室里尚且很难，更何况是在球场上。他需要减少思考，加快行动。因此，邓吉训练他换个方式接收刺激（跑卫的动作）和得到奖励（预判打法）：依序分析各个信号，而不是同时观察所有细节。布鲁克斯起初觉得这样很费脑子，但最终养成了习惯。好习惯成为本能反应，而不是有意选择。

当然，布鲁克斯需要敬业的教练和团队的帮助，不是每个人都有这样的老板和同事。杜希格和其他很多探讨效率的作者忽略的另一件事，则是情绪对自我变革能力的影响。

前沿研究者理查·戴维森（Richard Davidson）和作家莎伦·贝格利（Sharon Begley）在《大脑的情感生活》（The Emotional Life of Your Brain）一书中指出，情绪是复杂大脑活动的产物，每个人独特的情绪风格由六个维度决定：复原力、世界观、社交直觉、自我洞察、环境意识和意图。我们在这些维度上的倾向，由遗传基因和生活经验共同决定，对我们的职业生活也可能有利有弊。

一项研究发现，对于不同个体，与快乐相关的大脑区域（右侧前额叶）的活跃度最多可相差30倍。这让人难以置信。在戴维森的体系中，复原力分数低意味着大脑前额叶抑制负面情绪的能力较差，这可能导致你改变习惯时很痛苦。这就是为什么很多人压力大时会重拾老习惯——那样更轻松。

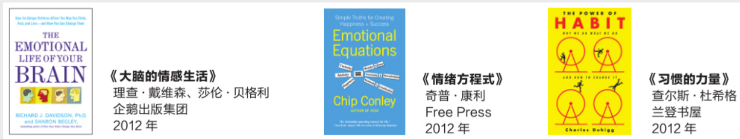
戴维森的书很适合和杜希格那本一起读，因为它能解释我们的行为动机出现波动的复杂原因。读者可能会觉得有些沮丧，但还好有《情绪方程式》（Emotional Equations）这本书。作者奇普·康利（Chip Conley）有力地证明，我们能够控制大脑活动，改变固有情绪风格。

康利是Joie de Vivre Hospitality 的创始人，在经历一系列个人危机后，他总结出18个方程式，用来战胜大脑，抑制负面情绪。作为一个典型的传道者，他认为每个人都可以做到这些。比如，感到焦虑时，你要记住：焦虑＝不确定性×无力感。寻求满足？要记住：快乐＝爱-恐惧。工作进展不顺？要记住："流"＝能力/挑战。康利有时可能显得有点肤浅，但当我们尝试新任务时，他这些心理技巧没准能帮助我们克服内在障碍。

所以总体来说，我喜欢这些书传达出的信息：只要我能驾驭情绪，

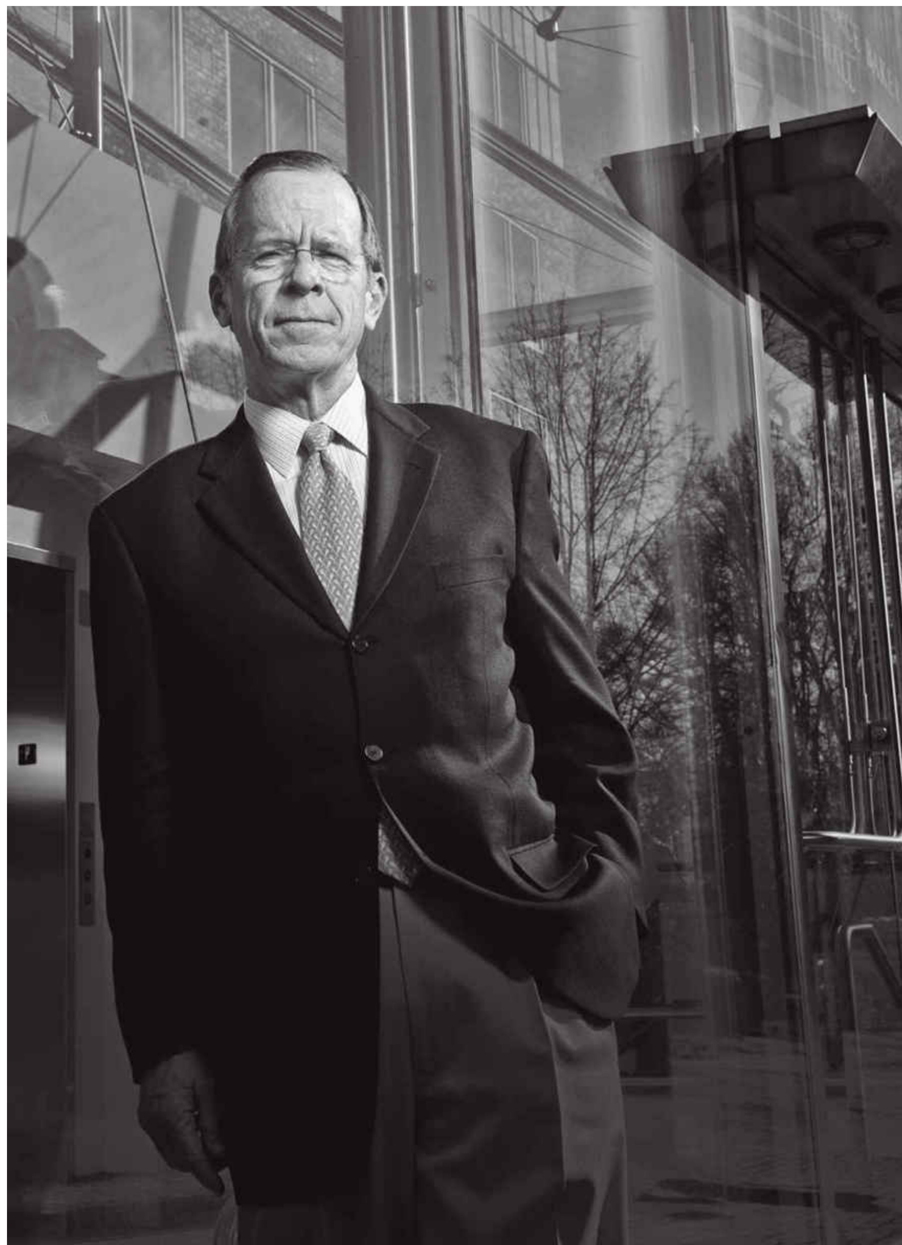
大脑就能将困难的新习惯转化为自发的行为。当然，实践起来可能难得多——尽管学到了这些新知识，我也明白“神级状态”不是总能有的。但至少我现在知道，它并非完全可望而不可即。

> “这个系统的精彩之处在于消除了决策的必要性，它让球员动作更快：每个环节都成为本能反应和习惯，而非主动选择。”
>
> 查尔斯·杜希格，《习惯的力量》





凯文·埃弗斯是《哈佛商业评论》出版社编务统筹。



LIFE’S WORK

美国海军上将 迈克·马伦：与关键人物建立关系

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
蒋荟蓉 | 译　刘筱薇 | 校　万艳 | 编辑

美国海军上将迈克·马伦（Mike Mullen）当年第一次指挥，就让军舰撞上了浮标，因此他并没指望自己能一直在海军干下去。然而，凭借毅力和以人为本的领导风格，他平步青云，最终晋升为美国参谋长联席会议主席，辅佐过两任总统。他说，这是自己一生中最艰难的一份工作。他已于2011年秋退休。

HBR：你怎么定义自己的领导风格？

马伦：不管是怎样的组织、目标和使命，你都需要依靠人来完成。我从第一次担起指挥之责就一直坚信这一点。我努力了解人，了解他们的想法、需求和做事方式，进而据此来调整指挥和作出任命。这样也让我有机会了解下属的目标，并在帮助他们实现目标的同时，兼顾舰队或组织目标的达成。从指挥全船100个人，到当上联席会主席管理220万人，难度逐级升高。这么多人，往往只想让你高兴，而不会告诉你坏消息。理解我们想要做到和实际在做的事情之间的鸿沟，才是真正的挑战。

你说过，做联席会主席是你一生中最艰难的一份工作，为什么这么难？

之前我一直在海军做具体工作，对政策层面所知甚少。而身为主席，95%的时间都是跟总统和其他主要内阁成员一起，面对最高一级的政策。我必须在那种环境下成长，而且工作强度很高，是真正的全年无休、24小时待命。从我的立场来讲，我需要走出办公室，去跟一线的人接触，我会为此花40%左右的时间。当了主席就不能再这样了，因为你不出席会议就会影响会议结果。

不过我的风格一直是接近一线，也就是我们所说的战争中最前线的那些人，去看看我们的指令落到实践层面是怎样的。所以，我出行有2/3的时间是去国外，剩下的时间在美国，因为我必须了解陆军队伍，因为他们是我们军队凝聚力的核心。

你在阿拉伯世界和美国、军队和市民、民主党和共和党以及陆军部队的不同分支之间建立了沟通的桥梁。要跨越文化鸿沟，有什么诀窍？

要坚持，而且一定要诚恳。我一直努力跟关键人物建立关系，即使不同意他们的观点，也要尝试从他们的视角看问题。我通过这种方式与土耳其、俄罗斯、中国、日本、韩国、阿富汗、巴基斯坦、伊拉克、以色列和意大利的同我职位相仿的指挥官建立联系。有些联系并不十分紧密，但足以在需要时实现对话，特别是在危机出现时与对方通话，能更好地了解情况，找出双方可以合作的途径。我从很多个不同的方向开展工作。人无信不立，我努力建立信赖。

碰到像“不问不说”（**Don’t Ask, Don’t Tell**）和增兵阿富汗这样的争议问题，你作为主席怎么劝说不同意的人？

我是个重视合作的人。我一直都让联席会议成员和副主席一起参与，和谐讨论所有问题。去白宫汇报正是我的工作。有了不同意见，我当然就该跑腿了。异议有时能解决，有时解决不了。如果哪位成员对某项关于重大决策的方案表示坚决反对，我就有责任以口头或书面形式表达出来。

你任职期间的两位总统，乔治·**W**·布什和巴拉克·奥巴马，他们的政治观点和领导风格截然不同。你是怎么调整的？

首先，我从不谈论他们和他们的风格。我并不需要做大的调整，因为我的意见是独立的。我提供与政党无关的中立视角，给出建议。等总统做出决定，讨论就结束了，我们各自开始行动。一直都是这样。

你的父母在好莱坞从事公关工作。你从他们身上学到了什么帮助你成功的东西？

他们那一行外表光鲜，但也很辛苦。多亏我的父亲，他让我只看到

积极的东西。我父母都致力于为别人的生活增光添彩，而且他们都非常勤奋。我学习了他们那种强烈的责任感。而且在政治、艺术与科学、教育乃至体育等各种方面，他们都乐于接受不同观点。他们有很多朋友，都是非常有趣的人。我小时候还不太理解，但早已耳濡目染。

我看到你说没指望自己在美国海军一直干下去。

我一开始计划在海军待五年，也就是我们的服役期。但我爱上了出海，热爱那种看世界的感觉，每一天都不一样。海军要求严格，工作很难，可是令人激动，我们在书写历史。我26岁开始指挥军舰，真的很喜欢那种感觉。总体而言，我算是挺成功的吧。我总跟别人讲，不管你年轻时怎么想，人生总会向前进，未来可能大大超出预料。

可是我们知道，你第一次指挥的军舰撞上浮标，让你受到了很大打击。

没错，那可真不是什么好事。那是我人生中第一次真正遭遇失败，也是我妻子德博拉第一次看到我失败，对我们两个人来说都是创伤。我当时得到那种评价，大家都以为我前途尽毁。但我有一位十分热情的导师乔治·沙利文（George Sullivan），他帮助我走了出来。

我学到的是：失败后该怎么办？是放弃还是重新站起来继续努力？我选择了后者。我们经常只看到成功的荣光，然而成功之前往往有很多很多的失败，根本不会写在维基百科和个人档案上。失败和成功一样都能教给你很多东西。

你指导别人的时候会教什么？

第一，不要断绝关系，因为你不知道什么时候还需要用到那些关系。第二，让自己拥有多种教育、多种不同任务的选择。有一次我问几个年轻的空军官员，有谁愿意调到财政部去。有人也许会想这样的调动会严重影响事业发展，但我都会把表现最好的人调过去，因为军队必须对财务加深了解。这些人获得成功之后，其他人就会效仿。

我也尝试以身作则，让大家接近我，看看我重视和不重视什么，我在某些情况下会怎么做。还有，长期以来我一直都会去帮助遇到麻烦的人。他们可能处在事业起步时期，正举步维艰，我明白那种处境。

FEATURES

TECHNOLOGY

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR THE REAL WORLD

Thomas H. Davenport and Rajeev Ronanki

page 072



Cognitive technologies are increasingly being used to solve business problems; indeed, many executives believe that AI will substantially transform their companies within three years. But many of the most ambitious AI projects encounter setbacks or fail.

A survey of 250 executives familiar with their companies' use of cognitive technology and a study of 152 projects show that companies do better by taking an incremental rather than a transformative approach to developing and implementing AI, and by focusing on augmenting rather than replacing human capabilities.

Broadly speaking, AI can support three important business needs: automating business processes (typically back-office administrative and financial activities), gaining insight through data analysis, and

engaging with customers and employees. To get the most out of AI, firms must understand which technologies perform what types of tasks, create a prioritized portfolio of projects based on business needs, and develop plans to scale up across the company.

HBR Reprint R1801HC

FEATURES

MANAGING ORGANIZATIONS

MORE THAN A PAYCHECK

Dennis Campbell, John Case, and Bill Fotsch | page 082



Fifty years ago a good blue-collar job was with a large manufacturer such as General Motors or Goodyear. Often unionized, it paid well, offered benefits, and was secure. But manufacturing employment has steadily declined, from about 25% of the U.S. labor force in 1970 to less than 10% today. Now a decent living entails more than a generous wage; it involves sharing the company's success with employees.

Nowadays a good job involves thinking like a business

owner.

Some companies offer a direct stake in the company's performance through stock, a share in profits, or both. Companies with employee stock ownership plans report significantly higher sales growth and higher revenue per employee than do conventionally owned companies in the same industry. However, virtually all the gains to be had go to those that create an ownership culture, by building in participative management and helping employees learn to think and act like owners.

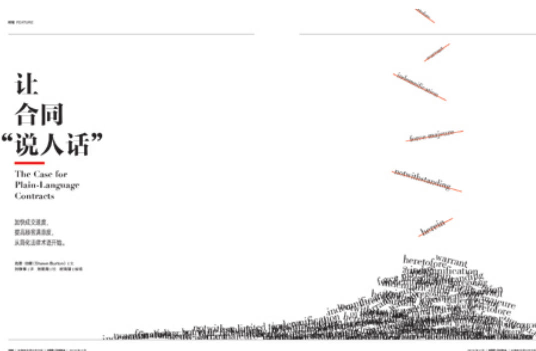
HBR Reprint R1801J

FEATURES

MARKETING

THE CASE FOR PLAIN-LANGUAGE CONTRACTS

Shawn Burton | page 098



What do you call a dense, overly lengthy contract that's loaded with legal jargon and virtually impossible for a non-lawyer to understand? The status quo, says Shawn Burton, the general counsel for GE Aviation's Business & General Aviation.

When Burton was leading the legal team for that division’s new digital-services unit, he and his colleagues noticed that customer contract negotiations were dragging on for months, hampering growth. So they set out to replace the unit’s seven excruciatingly complicated Contracts with one that even a high schooler could understand. In this article, Burton describes how the team went about achieving that goal and the lessons learned along the way. He also shares the results: Customers were delighted with the new contract, and some even signed it without making a single change. The time it took to negotiate contracts dropped by a whopping 60%. And now plain-language contracts are starting to spread inside GE.

HBR Reprint R1801L

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2018年2月刊

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors
齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting
驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）
王晓红 Wendy Wang
驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran
人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing
总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

“好工作”战略（《哈佛商业评论》2018年第2期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00012638-20180116

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

hbrchina.org April 2017

Harvard Business Review
哈佛商业评论

066. 销售
B2B 销售新法则

076. 组织管理
医药界的爱迪生

088. 组织管理
让明星员工“智慧合作”

财经
CAIJING MAGAZINE



HBR 独家中文授权
2017 年 4 月出版

“奉献疲劳”

GENEROSITY BURNOUT

缺乏技巧的奉献，将会使得给予者事与愿违。
给予者应该从 3 方面提升自己的帮助技巧。

P. 034







9 771671 472069 04
人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2017年第4期："奉献疲劳"

《哈佛商业评论》中文版 出品

hbrchina.org April 2017

Harvard Business Review
哈佛商业评论

066. 销售
B2B 销售新法则

076. 组织管理
医药界的爱迪生

088. 组织管理
让明星员工“智慧合作”



HBR 独家中文授权
2017 年 4 月出版

“奉献疲劳”

GENEROSITY BURNOUT

缺乏技巧的奉献，将会使得给予者事与愿违。
给予者应该从 3 方面提升自己的帮助技巧。

P. 034









Harvard Business Review

哈佛商业评论

2017年第4期

卷首语

做聪明的“给予者”

主创者

hbrchina.org

激励员工的方式很多，最简单有效的是调整工位

博　客

不称职的男性因何当上领导？

解雇尽职员工有三大“法宝”

哪一种自恋者更适合做领导

众　说

区块链真相

非洲的新一代创新者

你恨你的老板吗？

痴迷高增长企业怎么救？

抢鲜读

忘记市场 眼光放长远

前　沿

创新　AI改变80/20 效率法则

定价　抢夺客户新战略——精简定价

实战复盘

Bolthouse Farms公司CEO：胡萝卜变酷营销术

聚光灯

“ 奉献疲劳”

战胜“ 奉献疲劳”

做懂得付出的领导者

再谈“乐于助人，但不当抹布”
你属于“奉献疲劳”高危人群吗？
亚当和雷布推荐资源

特　写
善用生态系统
B2B销售新法则
医药界的爱迪生
让明星员工“智慧合作”
专访沃顿商学院教授大卫·贝尔：零售没有新旧之分
让未来现在就来

洞　见
智能商业战略启示录

经　验
自管理　适时缩放理论
案例研究　留在高端市场还是拓展品牌线？
——不要推出品牌葡萄酒
——明确划分正牌酒和品牌酒的界限
——来自hbr.org 社区的评论

英文摘要

跨界人生
诺曼·福斯特: 要做想做的事情

版权页

卷首语 From the Editor

做聪明的“给予者”



盛放的白玉兰

“清明时节雨纷纷”，又道是“乍暖还寒最难将息”。3月下旬气温突降的北京，让众多媒体谈起倒春寒。但气象台立刻解释，这并不是什么倒春寒，因为北京还未真正进入气象意义上的春季。果然是“熟知非真知”。

这也是本期聚光灯的主要目的。世界上多数成功人士在教导后辈时，都会强调“助人为乐”！调查统计显示，三分之二的美国大学毕业演讲均以助人为乐为主题，这些功成名就的演讲者坚信，奉献自己的时间、精力和经验，切实帮助别人，也会让自己的事业、生活更圆满。相关研究也支持助人为乐，沃顿商学院教授亚当·格兰特在其著作《施与受》中，有一个重要结论：相比自私的索取者和从不白帮忙的对等者，给予者可以给组织带来更多的价值。

在《施与受》中，格兰特提到给予者有机会得到晋升，但对于如何晋升，他语焉不详。研究者观察到的现实情况是，很多给予者因为不善于自我保护，患上了“奉献疲劳”症。这类患者不仅工作业绩受到影响，而且承受巨大生活压力，助人虽多，并不为乐，真是“熟知非真知”。

本期聚光灯就是为这些“奉献疲劳”患者提供的对症良药。亚当·格兰特携手多年好友雷布·雷贝利撰写《战胜“奉献疲劳”》一文，两位作者认为可以从3方面抗击“奉献疲劳”。

首先，给予者应该选择恰当的帮助方式。帮助可以分为主动和被动两种。研究表明，被动帮助让人疲劳，而主动给予让人充满活力。当你给予时，请发掘自己的乐趣和技能，就不会觉得压力太大了，还能产生更大影响。

其次，给予者应该选择帮助的时间。很多人认为，日行一善是对所有人都有益的做法。但根据研究，集中行善才是利益最大化的做法。

最后一点很重要——帮助谁。一个不幸的消息是，给予者经常被索取者利用。多数给予者都心存善意，容易被人“当枪使”。其实，有很多线索可以分辨自私的索取者：摆出觉得别人理所应当帮自己的做派；把成功都归于自己，把失败推给别人；媚上欺下，口蜜腹剑，过河拆桥；说得多做得少。对待那些自私的索取者，给予者应该以“对等者”的姿态对待之。

还有一个是所有人、特别是高层管理者须规避的“熟知非真知”。那就是性别差异问题。多数人认为，男性一般都是给予者，而女性则是索取者。但现实恰恰相反。因此，女性须停止一味无私奉献，设立边界。而与女性共事的男性应该更积极伸出援手，提供指导。组织则应根据员工的贡献而非性别分配和评估工作。

读者或许并不太清楚自己是索取者还是给予者。为了方便各位按图索骥，我们准备了一份在线评估工具《你属于“奉献疲劳”高危人群吗？》。有兴趣的朋友，也可登录《哈佛商业评论》英文版的网站进行详细测试。

最后，我们希望各位所在的组织都能成为一个平衡的组织，让给予者得到应有的回报，真正鼓励更多人助人且为乐。



《哈佛商业评论》英文版高级编辑史蒂夫·普罗凯西（ **Steve Prokesch**）从上小学四年级开始，就对发明家产生了浓厚兴趣——年幼的他还函购了一本托马斯·爱迪生（Thomas Edison）的插图传记。他曾为MIT的鲍勃·兰格（Bob Langer）作传。他在名为《医药界的爱迪生》一书中，将兰格称之为“如今依然健在的发明家中，最智慧且成就最高的人之一，同时也是我见过的最亲切的人之一。”兰格设计的基础理论付诸实践模型，同样适用于企业管理，而他的理念挑战了研究向产品过渡的传统流程。“可能传统观点错了，公司还可以做更多事来改善人类生活（而且赚很多钱）。”普罗凯西说。



“你很少有机会能够花一个小时的时间，追踪史上最多产的工程师之一。”摄影师托尼·梁（**Tony Luong**）说。他的工作地点在波士顿，负责为《医药界的爱迪生》这本书拍摄鲍勃·兰格的照片。“兰格博士日程表里的会议都围绕一件事展开：解决问题。”梁说多数知名人士都对拍照这件事很不耐烦。最让他吃惊的是，发明家兰格非常配合他的工作。



激励员工的方式很多，最简单有效的是调整工位

为提升员工表现，雇主总会尝试各种方法，从奖金、激励到培训，不一而足。这些传统方法的确能帮助员工提升技能、丰富经验。但我们发现，还有一种提升效率的方法，极其简便易行，而且成本低、见效快：调整办公室的工位。

Cornerstone OnDemand高级副总裁 杰森·柯塞罗|文

近年来，监管合规已经成为了华尔街为数不多的成长领域之一，但是种种认知工具也正在袭击该领域。看不到经济机会的人未必立即做出反应，但是他们最终一定会有所反应。

不良员工不能聘用

管理者的职责就是为员工扫清工作障碍

兰迪·科米萨 | 文

员工究竟为何离职

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

一个“赞”的价值有多大？

用广告辅助社交媒体上的营销实践，可以提高投资回报率，并为联系最忠诚的客户创造机会。

开拓者、推动者、整合者和守护者

德勤开发了商业化学反应系统，将员工分为4大类职场人格：开拓者、推动者、整合者和守护者。领导者应该聚集相反职场人格，鼓励少数派人格发表见解。这样团队合作才能减少差异，更加高效。

对话沃尔玛**CEO**董明伦：“我们需要面向未来的人才”

老巨头沃尔玛如何应对电商的挑战，公司CEO董明伦的策略是：在实体店铺基础上加入电子商务以及数字化手段，公司能做的事情比纯电商更多。

随时关注

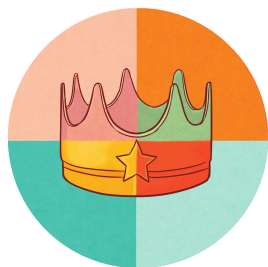
读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

不称职的男性因何当上领导？

托马斯·卡莫罗-普乐姆兹克（Tomas Chamorro-Premuzic）| 文
时青靖 | 编辑



对于管理层女性明显偏少的现象，比较流行的原因有3个：(1)她们没有这个能力；(2)她们不感兴趣；(3)即便是有兴趣，也有能力，但她们也无法打破那个玻璃天花板，即无形的职业障碍，它基于带有偏见的陈规，阻止女性获取相关的权力。保守派和天花板沙文主义者是第一个原因的拥护者；自由主义者和女权主义者则力挺第三个原因；两者之间的人群通常会认为是第二个原因。然而，会不会所有的人都是在管中窥豹呢？

在我看来，管理层性别比例失衡的主要原因，在于我们无法分辨信心和能力之间的区别。也就是，我们（大多数人）通常将信心满满的表现误认为是能力的象征，因此，我们会天真地认为男性比女性更适合做领导。换句话说，就领导力而言，男性相对于女性的唯一优势（例如，从阿根廷到挪威，再到美国和日本）在于，傲慢的外在表现——通常会披上魅力和个性的外衣——往往会被误认为是领导潜质，或者这些特征在男性身上更为常见。

与上述观点一致的是，有调查发现，无领导人群自然而然地会倾向于推选以自我为中心、过于自信和自恋的个人担任领导，同时，这些个性特征在男性和女性中并不是同等分布的。就此，弗洛伊德认为，领导

力的心理过程发生的原因在于群体，也就是跟随者，用领导的自恋倾向取代了自身的自恋倾向，这样，他们对领导的热爱是一种自爱的伪装形式，或是其缺乏自爱能力的替代物。他指出，“他人的自恋情结对于那些已然部分放弃自恋的人群有着莫大的吸引力……类似于怀着喜悦的心情来羡慕他人。”

事情的真相在于，几乎全球各地的男性都倾向于认为他们比女性更加聪明。然而傲慢与过度自信反过来又与领导才干有关，也就是打造和维持高业绩团队的能力、鼓励追随者应为集体的共同利益而奋斗，而不是为了个人的私利。确实，不管是在体育、政治或商业领域，最优秀领导者往往是十分谦逊的——有的是性格使然，有的是后天养成的，但谦逊在女性当中更为常见。例如，女性的情商比男性高，这也是谦虚行为一个强有力的驱动因素。另外，有关个性性别差异的定量调查（涉及26种文化的2.3万名参与者）显示，女性比男性更加敏感、体贴和谦虚，这一结论大概是社会科学领域最接近直觉认识的发现之一。当我们在审视个性阴暗面时会得出一个更加清晰的结论：例如，我们的标准数据（涵盖来自40个国家所有行业领域的上万名经理）显示，男性通常更加傲慢、更倾向于耍手段，并更愿意冒险。

矛盾的一点在于，让男性经理走上企业顶层或政治阶梯顶端的心理特征实际上也是导致其衰败的罪魁祸首。换句话说，让人们获得这一工作的个性特征与胜任这一工作所需的个性特征不仅是不同的，而且是截然相反的。结果，众多的能力欠缺的人士走上了管理岗位，而有能力的人却没有得到提拔。

毋庸置疑的是，领导者的高大形象折射了众多经常在人格障碍中出现的特征，例如自恋情结（史蒂夫·乔布斯）、精神病（请在此处填写你最喜欢的暴君的名字）、表演型人格（理查德·布兰森（Richard Branson）或史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer））或不择手段（几乎所有联邦级别的政客）等性格。不幸的事情并不在于大多数经理并不具有这些高大上的特征，而是在于多数经理恰恰会因为拥有这些性格特征而败走麦城。

从领导者所在的时间、营收和支持率或他们在公民、雇员、

下属或成员当中的影响力就可看出，好的领导一直都是凤毛麟角般的存在，并不是随处可见。

事实上，大多数领导者，不管是商界还是政界领导，都会失败。事实一直都是这样：大多数国家、公司、社会和机构并未得到妥善管理，这一点从其所在的时间、营收和支持率或他们在公民、雇员、下属或成员当中的影响力就可以看得出来。好的领导一直都是凤毛麟角般的存在，并不是随处可见。

因此，让我略感吃惊的是，最近众多有关鼓励女性“向前一步”（源自于桑德伯格的著作《向前一步》（Lean In）——编者注）的讨论，一直专注于让女性获得更多上述这些不正常的领导个性。是的，我们经常会推选这些人担任我们的领导，然而，他们能够胜任吗？

有一种人，他们虽然具备管理才干，但并未给他人留下深刻印象，而大多数真正有助于成就有效领导力的性格特征多集中在这些人身上。这对于女性来说更是如此，而且女性比男性更有可能采取有效的领导策略，这一观念目前已得到了有强有力的科学证据的证实。最知名的莫过于爱丽丝·依格力（Alice Eagly）和同事对诸多调查所做的综合研究，她们发现，女性经理更容易唤起下属尊重和自豪感，有效地沟通其愿景，赋权和指导下属，并以更为灵活和更具创造力的方式来解决问题（也就是“变革型领导”所具有的所有特征），同时还能公允地奖励直接报告。作为对比，从统计学上来看，男性经理亲近下属或与下属沟通的可能性更小，而且相对来讲在论功行赏方面做得不够到位。虽然这些调查可能存在抽样偏差的问题，即要成为领导，女性得比男性更加胜任而且更有能力，但这一点我们无法真正得知，除非人们能够杜绝这种偏差的出现。

总的来说，不可否认的是，女性的领导之路充满了障碍，其中包括厚厚的玻璃天花板。但是更大的问题在于，不称职的男性却没有多少职业障碍，而且我们倾向于将领导力与某些纯粹的心理特征画等号的事实，会让普通男性成为一个比普通女性更加无能的领导。结果，人们催生了一个病态的系统：不称职的男性得到了擢升，而称职的女性则难以得志，这对所有人都没有好处。


托马斯·卡莫罗-普乐姆兹克是Hogan Assessment Systems首席执行官，也是伦敦大学心理学教授、哥伦比亚大学教员。可通过Twitter：@drtcp，或登录网站www.drtomascp.com与他联系。他的新书《人才错觉》（The Talent Delusion）于2017年2月出版。

解雇尽职员工有三大“法宝”

马克思·阿尔特舒勒（Max Altschuler）| 文
时青靖 | 编辑



遭到解雇会让人备受打击，尤其是对于尽职尽责的员工。在技术初创领域，人员流动率是相当高的，而且事物变化得十分迅速。作为该领域的一名经理，我不得不解雇很多尽职尽责的员工。在这个过程中，我充分意识到这对于被解雇的员工来说是一件多么痛苦的事情。但是，由于我还在全身心地钻研销售艺术，我也学会了以另一种方式来看待这个问题：解雇也是一门与销售有关的学问。它要求人们富有同情心、询问正确的问题，以及通过可信、坦诚的方式引导他人向你所期待的方向发展。当我向别人传达他们即将被解雇的消息时，我会引导他们意识到这是最有利于他们的抉择。这看起来似乎是在玩心计或过于冷酷无情，但事实并非如此。如果方法得当，被解雇的人在过渡期间会好受得多。

不久之前，我解雇了一名内容经理。他曾在销售部门工作过，同时也写得一手好文章，希望尝试管理公司某部门的内容业务。我当时觉得，文章写得好，而且又懂销售，完全可以胜任这一职务，但结果却不尽人意。我不得不解雇她，并聘请一位更了解内容开发的雇员。

我从来没有想过让她直接走人了事，这是行不通的。公司外部和她打交道的内容提供商约有30人，这些人对于我们的业务来说至关重要。如果她突然被扫地出门，这些关系可能就会遭到破坏。我想让她再待一段时间，以便过渡。这对她来说也是好事。她可以利用这段时间来寻找

合适的工作。

因此，我们谈到了这一并不轻松的话题。我对她说，她的工作业绩并不理想，为什么不适合这个职务，以及我不得不让她离开公司的原因。我问道，“你的目标是什么？你对自己的职业道路有何看法？”

她回答道，“我可能还是应该去做销售。这是我真正想做的事情。”

当时，公司并没有适合她的空缺。但是，我还是和她说了解雇的事，其实我已经想到了其他几份可能适合她做的工作。在初创企业，人们会经常互通有无，企业高管会通常相互询问是否有好的人选适合做某项工作。因此，我向她推荐了一个我认为适合她的工作。我与该公司的高管联系了一下，做了一番引荐，并真诚地告诉他们，对于他们的那个岗位空缺，她是一个绝佳的人选。

如今，她已经在那干了两年，而且很喜欢这份工作。

> 当我向别人传达他们即将被解雇的消息时，我会引导他们意识到这是最有利于他们的抉择。如果方法得当，被解雇的人在过渡期间会好受得多。

这类事情在硅谷经常发生，因为随着公司的发展，庞大的关系网络会带来意想不到的机遇。当然，对于某些被解聘的雇员，你不会有帮他一把的想法，例如，这些人做了坏事或不值得信任。但这类对话就不会那么痛苦。

有的人有才干，也肯干，但却没能把工作做好，例如那位内容经理。当要解雇这类人时，我会在交谈中使用自身销售百宝箱中的3大法宝：

同情心。我十分关心我的员工，即便不能留在公司，我也希望他们能够找到好的归宿。

好奇心。我希望知道他们给自己定的是什么目标。

计划。每当要解雇员工时，我都会进行调查，这样，我便可以带着能够帮助他们继续成长的点子，与他们讨论解雇这个问题。

如果雇员需要掌握某项技能才能达到特定的目标，我也会在讨论时

提出来。我会推荐书籍和培训，以及其他公司的工作，这些都可以为他们提供学习所需技能的机会。

我不敢妄言这一类的解雇方式不会造成任何伤害，或者我总能给雇员找到新的工作机会。然而，只要我尽力而为，被解雇员工受到的打击就会减轻。而且最终，当这些有才干的人找到了新的工作之后，我希望他们能够成为一个好的代言人。我希望他们能为曾经与我共事感到高兴。我希望他们能够继续支持我的公司。我的公司将出现在他们的简历上，或者在其领英网页的资料中。他们不会说自己是被解雇的，因此，除非雇主去调查，没有人会知道。如果那些曾在我公司工作过的人能够成就一番事业，这明显说明一件事情，我的公司懂得慧眼识英才，而且能够成为一个很好的跳板。那么公司将吸引顶级的求职者。“PayPal帮”便是一个很好的例证。

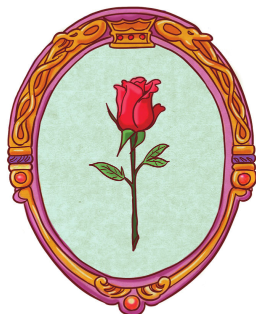
上任内容经理是被解雇员工当中我一直保持联系的数名员工之一。每当我们看到双方公司取得某项成就时，我们都会互发支持短信，并互粉一下。我们知道，尽管解雇的时候大家都很尴尬，但双方却因此得到了更大的收获。



马克思·阿尔特舒勒是Sales Hacker的创始人兼CEO。

哪一种自恋者更适合做领导

兰德尔·皮特森（Randall S. Peterson）
威利·威克曼（S. Wiley Wakeman）｜文
时青靖｜编辑



有自恋情结的领导者是一个令机构感到头疼的问题。一方面，他们可能会成为宝贵的资产，通过其个人魅力为机构带来十足的干劲和宏大的愿景，同时推行颠覆性的改革。研究和过往经验告诉我们，自恋者走上领导岗位的可能性更高。

另一方面，他们也可能会成为暴躁的领导者，任何建议都会让他大发雷霆，因为他们认为自己对自身能力的乐观判断是准确的。有自恋情结的领导者往往会陷入一系列困境，包括棘手的冲突、居高不下的人员流动（因没有同理心以及无法分享荣誉），以及他们不愿为自己辩解而导致的争议和疑惑。简而言之，自恋者在机构需要系统改革时能够发挥重要的作用，但是在其他任何时期，他们造成的麻烦要高于其价值。

然而我们认为，我们可以克制和控制自恋情结的缺点。例如，如果这种自大的自我观点能够被转化为对他人的关注，会成为最好的帮助者、建议提供者或团队成员。天生能够从事这类工作的自恋者被称为集体性自恋者。他们是自我任命的圣人，会不切实际地夸大自己对他人的贡献。与此同时，与所有自恋者一样，他们会自觉地保持其不切实际、

不可一世的自我观，并渴望得到积极的反馈，他们的自恋情结可用于开展富有成效的事情，因为他们的自我形象与帮助他人息息相关。有鉴于传统研究曾对主体性自恋人士（这些人自认为其能力比其他人更出色，而且专注于实现自我成就）所进行的调查，集体性自恋人士更有可能在集体环境下分享荣誉和资源，其目的是为了支持其自认为的英勇援助者形象，而这一类的自恋人士可能恰好能够满足机构的需求。

这在现实中有什么指导意义？为了测试集体性和主体性自恋人士的行为区别，我们进行了几个实验。一开始，我们通过询问受调对象对于某些声明（例如，“我始终知道自己在做什么”“优越性是与生俱来的”）的接受度，来衡量主体性自恋。在衡量集体性自恋的时候，参与者表达了对以下声明的接受度，例如“我是我所知道的最乐于助人的人”以及“我将因改善他人的福祉而闻名于世”。

然后，我们使用独裁者游戏来进行实验。其中，玩家会得到资源（金钱、糖果等），并要求在自己和伙伴之间进行分配。游戏对玩家的行为没有要求，玩家可以完全本着自私自利的原则（独自占有所有资源）或者完全利他的原则（将所有资源给合作伙伴）。

我们使用独裁者游戏主要出于两个目的。第一，我们希望营造一种集体型关系，例如与伙伴或朋友之间的关系。第二，我们试图营造一种交换型关系，例如企业合作伙伴之间或消费者购买产品时所体现的关系。集体型关系和交换型关系的主要区别在于，当通过交换型关系提供服务时（但不是集体型关系），人们会期望存在一种互惠关系。例如，如果你要求集体型关系中的某位人士（例如朋友）帮你搬家，就算你没有付钱，他们也不会和你断交（集体型关系）。事实上，向朋友付钱反而可能会破坏这一关系。然而，如果你邀请一家公司帮你搬家，人们很难靠一句谢谢来让这家公司感到满意。

为了模拟这种集体型关系，我们要求参与者在自己和其伙伴之间分配巧克力；为了营造交换型关系，我们要求受调对象在自己和伙伴之间分配现金。从现有的研究我们得知，金钱的出现会让决策流程向交换型转变。在其中的一个调查中，我们向受调对象仅提供一个单位的资源，目的是凸显收益和损失。此举迫使参与者做出选择：是把所有资源给自己，让伙伴一无所获，还是把所有资源给其伙伴，而自己却一无所有。

这一游戏出现了一个有趣的现象。在集体型关系中，主体性和集体性自恋者表现出了出人意料的利他主义和分享精神。90%的参与者都把巧克力给了自己的伙伴。看来，当游戏使用巧克力这种通常用来表达谢意的物品时，两种类型的自恋者都非常有可能将巧克力给自己的伙伴。在把巧克力换成钱之后，集体性和主体性自恋者的行为发生了截然不同的变化。具体来说，主体性（传统）自恋者变得极端自私，90%的参与者都将钱据为己有。然而，集体性自恋者的表现则大不相同，有一半的人把钱给了别人。由于工作机构都是基于交换型关系，而且大多数人都是拿工资的，因此大家很有可能将其看作一种正常的行为。

为了测试集体性自恋者在工作环境下的表现，我们开展了一个纵向的MBA团队调查。我们发现，主体性自恋者在团队中有着较强的负面影响，这一点与非集体性自恋者不同。具体来说，我们发现，那些主体性自恋程度更高的团队更有可能导致个别队员抢夺本不属于他们的功绩，从而导致冲突，并降低业绩。然而，集体性自恋程度更高的团队则没有上述问题，其业绩超过了主体性自恋程度高的团队。



自恋者可能会对团体和机构带来灾难性的后果，因为即便系统没有大问题，他们通常都会实施彻头彻尾的改革。然而，当这些自恋者呈现出集体性倾向时，自恋情结的缺点在很大程度上都能得到弥补。与其对自恋者避而远之，各大机构不妨选择正确类型的自恋者，以获得更好的效果。我们的研究显示，寻找集体性自恋者可能会使双方相得益彰，他们不仅能够提供动力、个人魅力和愿景，同时还能为公司的大局着想。



兰德尔· 皮特森是英格兰伦敦商学院组织行为学教授。威利· 威克曼是伦敦商学院的博士生。他

的研究审视了自我增强动机、不道德行为和自适应异常行为对心理和社会的影响。


区块链真相
THE TRUTH ABOUT BLOCKCHAIN
充满了想象空间的区块链技术距离大规模商业应用，尚需几十
年的时间。作者基于基础性技术占领高地的四象限模型：单一
案例、本地化、取代和改革，分别给出了公司投资区块链业务
的具体指导建议。
合同、交易及其记录是我们的经济、法律和政治体系中，起决定性作用的结构。它们保护资产并确定组织边界（organizational boundary），
插图：古埃达·哈桑·穆罕默德（Guedda Hassan Mohamed）
2017年1月 | HBR CHINA | 095

区块链真相

马尔科·扬西蒂（**Marco Iansiti**）、卡里姆·拉哈尼（**Karim r. Lakhani**），《哈佛商业评论》**2017**年**1**月刊

支撑比特币的区块链技术可以安全高效地记录交易。现在转让一股股票要用一周时间，但应用区块链后，数秒内就能完成。区块链大幅削减了交易成本，因此有潜力改革经济。但新技术的普及需要广泛的协作，而且要花很长时间。本文中，作者描述了区块链普及的可能途径。

我认为这一改革可能以更快的速度实现。开源社区正在崛起，而且区块链技术本质上也是开源的，所以发展周期会较短。基于区块链的数字法定货币，或者“拥有自主权的区块链”将在未来几年内成为推动经济格局转变的主要力量。区块链对社会的贡献太大了，中央银行已经不能忽视其影响。接下来我们可以将省下的交易费，投资到廉价太阳能电池板这样的事物上，或者建设太阳能电池板的社区网络，用于本地电力贸易——所有这些都在拥有自主权的区块链内。

——维立·维塔萨里

芬兰税务局分析师

作者称，得益于区块链，“律师、代理人和银行家等中间人可能就不是必要的交易参与者了”。这太夸张了。区块链的小戏法是，允许多方在不了解彼此的情况下进行电子现金交易。但区块链并没有消除非比特币交易中对代理人的需要。非比特币的应用要求实行链下（off-chain）交易流程。要将比特币之外的东西“放到”区块链上，必须商定怎样用区块链中的符号代表交易内容，还需要中介为交易和交易方的区块链锁钥作担保。所以区块链不会淘汰众多中间人。

——史蒂夫·威尔森

tellation Research首席分析师

作者回应：我们同意史蒂夫·威尔森所言——很多人都这么想。我们的文章实际上指出，真正实现对区块链的革命性应用，仍需数年之久，

因为只有机构性的改革蔚然成风，为复杂的经济和社会系统奠定新基础，技术创新才可能实现。我们在文中提到，律师、代理人和银行家等中间人可能不再是必要的交易参与者了（至少在有些情况下）。在接下来的几十年里，随着改革的演进，他们的职责很可能发生巨大改变。即使是纳斯达克及其合作伙伴Chain.com设计的私有链应用，也在重新定义托管银行及其他金融中间人的职责。

非洲的新一代创新者

克莱顿·克里斯坦森（**Clayton M. Christensen**）、伊弗萨·欧摩（**Efosa Ojomo**）、德里克·范·贝弗（**Derek van Bever**），《哈佛商业评论》**2017**年**2**月刊

有着年轻人口、丰富的自然资源以及崛起的中产阶级，非洲似乎拥有了跨越式增长所需的所有要素。然而，受到腐败、基础设施缺乏、人才不足以及消费市场欠发达等因素的影响，最近一些跨国企业退出了该地区。但一些创业者却成功了。作者相信，选择“推动”投资或“拉动”投资是造成这种不同的原因。当人们愿意使用创业者开发的产品时，创业者就创造了可持续的市场。

这篇文章捕捉到了一个关键的投资要素——承担责任，这适用于任何经济体的多元化市场。我们看好的发展模式（韩国、日本、中国甚至是美国和英国）都由本土的优质企业主导，他们把本土市场当作自己的大本营。因此，他们使用“拉动”投资模式。我们需要更多本土的优质公司。

——奥卢塞贡·奥库班乔

Obsidian CEO

在非消费领域创造市场的战略可以用于世界各地，不仅限于非洲。我们须保持敏锐，发现隐藏的需求。“拉动”战略是为了满足需求，而“推动”战略是为了满足欲望。需求是永恒的，欲望是暂时的。

——瑞文安达·温卡泰什

Vistaar金融服务 战略副总裁助理

对于发达市场的公司来说，基于金字塔的机会略有风险，因为未知情况很多。但这篇文章很好地解释了，如果你遵循“拉动”战略，瞄准非消费领域，通过整合运营缓解制度缺失，这些机会的风险其实很低。

——奥斯汀·沃尔特

EchoNous商务总监

对于发达市场的公司来说，基于金字塔的机会略有风险，因为未知情况很多。但这篇文章很好地解释了，如果你遵循“拉动”战略，瞄准非消费领域，通过整合运营缓解制度缺失，这些机会的风险其实很低。

——伊科迪纳奇·欧盖巴

斯特拉斯克莱德商学院 博士后研究员

你恨你的老板吗？

曼弗雷德·德·弗里斯（**Manfred F.R. Kets de Vries**），《哈佛商业评论》**2016**年**12**月刊

在所有职场人士中，至少有一半曾因为上司而辞职。但如果你和老板处不来，也不要绝望。本文作者认为，你有办法改善局面。

现在人们太容易把老板当替罪羊，却忽略员工的低效、失常、甚至违法行为。例如，假设有员工经常上班迟到，还找各种借口，那么老板有责任处理。但如果这名员工耿耿于怀，并传播谣言、破坏公司文化，管理者和董事会不一定有能力发现真相。

——南希·萨宾

Sector Synergies总裁、技术培训师

痴迷高增长
企业怎么救？

马歇尔·费舍尔（**Marshall Fisher**）、维纱尔·高尔（**Vishal Gaur**）、赫布·克莱因伯格（**Herb Kleinberger**）《哈佛商业评论》**1**月刊文章

很多零售商为了追求两位数的收入增长，持续不断加开新店，即使这么做会损害其盈利能力也一样。出现这种情况的根源来自华尔街和资本家痴迷于增长的文化。它很难消除，主要因为公司不知道该如何关掉增长机器，或者说不知道该用什么来替代。

基本的原理是，增长的唯一途径是生产更多产品。这点可以通过4种方式表现出来：（1）增加劳动力参与度 （2）开发新资源 （3）专业化程度的增长（4）新技术。我认为拯救痴迷增长的方式是，开发能够大幅提升生产率的新流程、工具或者设备。

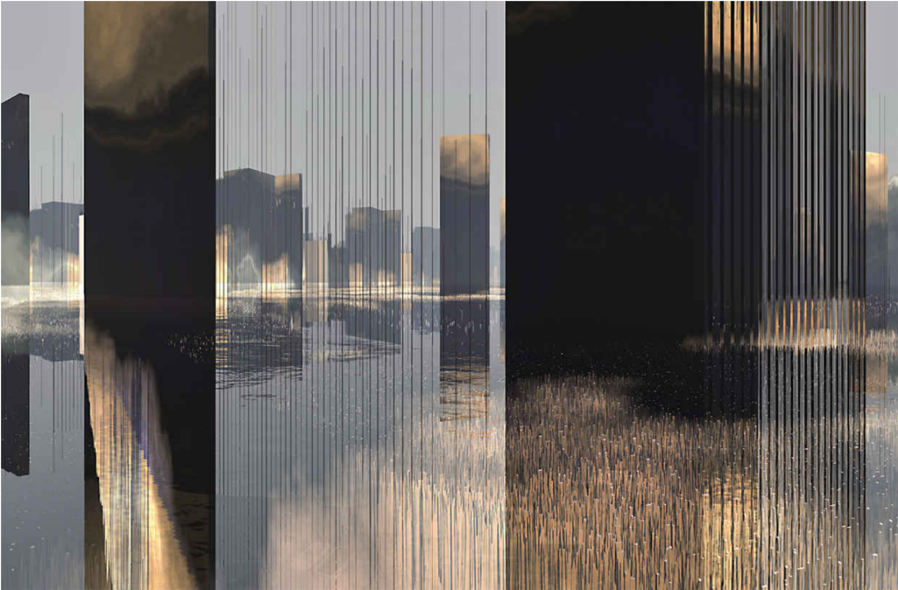
——艾略特·洛温

J. Felcher & Company总裁兼联合创始人


Sneaker House
Sneaker House
ONLINE STORE DELIVERY
STORE CLOSING
HOME & DIY
STORE CLOSING
STORE CLOSING
STORE CLOSING
D
DEPARTMENT STORE
STORE CLOSING
Sneaker House
Sneaker House
Sneaker House
NEW STORE OPENING SOON!
NEW STORE OPENING SOON!
B BURGER
B BURGER
NEW STORE
ONLINE STORE DELIVERY

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2017年5月刊“大思路”

忘记市场 眼光放长远

股东有没有影响公司生存？

是时候把公司长期发展放在第一位了。金融界和企业界大多将股价当成衡量管理层业绩的主要标准。不光对冲基金活跃分子，很多机构投资者也都很看重，此外还有不少董事和管理层，甚至有些监管者和官员也会看股价。然而企业管理者将“股东利益最大化”定位首要目标，以及董事会的责任就是支持管理者实现目标这一理论历史并不悠久。这是20世纪70年代学术界提出的“代理人”理论。核心在于认为股东真正“掌握”公司，而所有者对公司业务拥有至高权力，可以合理要求企业按他们的意愿发展。

将企业所有权交给股东听起来很正常，表面上也无懈可击，但细看其实有点混淆，而且更重要的是涉及很复杂的责任问题。因为股东对持股的企业并没有法律义务，也不必为自己倾向的选择承担责任。

作者认为经济系统健康发展就要将股东角色摆正确。代理人模式的极端就是股东中心制，但基本假设上就有问题，从法律角度看也存在谬误，实际操作起来还可能造成危害。更完善的模式中应该承认股东的重要地位，但也要明确企业是独立的实体，依法成立，服务于多个目标，只要管理得当会一直存续。公司治理理论方面应该更侧重以企业为中心。

[前沿]

项目推介会上风投到底看什么

拉克什米·巴拉柴卓尔在巴布森学院担任助教，加入学术界前她一直从事风险投资行业，见过数百位创业者推介商业概念，也发现不少常犯的系统性错误。在一系列论文里，她有意录下一些风投和早期天使投资参与的推荐会，想从中小结风投看中创业者哪些素质。结论有这么几点：如果创业者很冷静而不是激情澎湃，风投会比较愿意投。最重要的

是显示诚意，而且要坦诚接受批评，把自己当成受提携的后辈多听从风险投资人的意见，这样机会就会比较多。

[实战复盘]

道富银行CEO为前途渺茫的年轻人寻找工作机会

约瑟夫·霍利相信，如果能帮波士顿高中生找到更清晰，也更合适的发展路径，比方说上大学或找个好工作，就可以减少很多社会问题。2015年，金融服务公司道富银行与五家非营利机构联合成立了2000亿美元的波士顿WINs计划。非营利机构有计划有步骤地帮原本没机会上大学的孩子努力申请学校，提供经济援助，为今后工作打基础。道富银行的目标是从项目里招聘1000位新员工，不到两年已经完成超过四分之一。

创新

AI改变80/20效率法则？

迈克尔·施拉格（Michael Schrage）｜文
蒋荟蓉｜译 齐菁｜校 时青靖｜编辑

许多高绩效组织至今依然热衷于意大利工程师、经济学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）的犀利言论，信奉他的80/20效率法则，即80%的结果（如销售额、收益等）是由20%的原因（如产品、员工等）产生的。但是，机器学习和AI算法创新使得分析学发生改变，笔者认为，下一代算法会进一步拓展帕累托基于经验的争议性模型。AI与机器学习将如何重新定义组织运用帕累托法则的方式，超越传统分析，以数字途径推动盈利创新，以下有3种重要方法。

智能帕累托

首先，数据量更大、更多样，使算法系统能够得到所需要的智能培训。数字网络因此成为帕累托平台，引导各种变量产生新的价值。

例如，创新工作场所分析，可以让更多的组织辨识出为产品、流程或用户体验贡献了80%价值的20%员工。业务流程、平台和客户体验的数字化进展，同样需要我们用创造性的帕累托视角去看待：平台升级的哪20%创造了80%的影响？客户体验的哪20%造成了80%的客户满意度或不快？C级高管须运用算法解决那些数据驱动的问题。

顶级帕累托

其次，数据分布已经与以往大相径庭。在大数据影响下，帕累托的80/20法则沦为一种过时的经验。越来越多热衷分析的公司看到，帕累托法则的比例由80/20变成10/90、5/50、2/30，乃至 1/25。根据数据被掰开揉碎分析解读的程度，甚至会出现1/50、5/75和10/150这样的比例。帕累托的“重要的少数”（vital few）变成了“重要的更少数”（vital fewer）。

极值分布超越并主宰了行业。例如，10%的饮酒者贡献了一半以上的烈酒销量。还有更极端的情况，不到0.25%的手游玩家贡献了游戏内购收入的一半。

不过，清楚地识别并沉迷“顶级帕累托”，分析深度还不够。市场和市场增长，需要这些分析性的统计数据导出预测性、规律性的信息。换言之，要把数据集转化为智能算法需要的“训练数据集”（training sets）。

组织也须找出帕累托倾向。组织须从算法的角度，对能够促成巨大

影响的微小调整进行解析。管理者及其数据科学团队必须关注极致帕累托的潜力与可能性，不要只追求更多、更好的数据。

例如某家数十亿欧元的工业设备公司，SKU超过2000。该公司认定，不到4%的品类贡献了1/3的销售额和近一半利润。但把分析拓展到服务和维护方面，结果显示约100个产品贡献的利润超过2/3。这样的结果促使公司从根本上重新制定价格和捆绑销售战略。

对产品特征（而非产品本身）进行更精细的帕累托分析，提供了更具挑战性的洞见。公司工程和会计团队针对有需求的产品特征和功能（而非产品本身），开展了基于数据的重新设计。不同的分析引出了更有价值的帕累托洞见。例如，移除某项特征不仅能减少成本，还会大大优化用户体验，进而在发展壮大的细分顾客群体中获得更高的份额。

超帕累托

其三，数据变得越来越颗粒化，算法以更智能的方式处理复杂模式，帕累托组合管理也发生了改变。精明的分析和实践足以形成帕累托组合，即整个企业中一系列不同的帕累托洞见。KPI在此处不只是“关键绩效指标”的意思，也代表“关键帕累托信息”（key Pareto information）。如果KPI面板无法以数据形式更好地显示关键帕累托信息，人们就看不见未来优化及价值创造的机会。

过去，流程所有者、产品管理者和销售团队着重对自己的核心帕累托比例进行优化，现在他们开始寻找试探其他人的帕累托比例。明智的管理者和高管会打破分析孤岛。他们发现，自己的帕累托比例可以通过分析与公司各个部门的帕累托比例产生交集，重组以提高效率。

对某个帕累托比例进行反思和更新，最可靠的方式是与另一个帕累托比例联系起来。数据量大、算法意识强的公司发生转变，从独立管理12个关键帕累托指标转为全面把握成百上千个企业关键帕累托指标，由此将会产生崭新的帕累托组合。哪种组合能够为创新提供最佳洞见和机会呢？

据笔者所见，帕累托网络逐渐成为一种激动人心的高效分析方式。KPI集合中哪10%贡献了90%的新顾客、新增长或新利润？应对超帕累

托创新的挑战，需要数据驱动的跨职能合作。公司各部门成熟的管理者和创新者希望能让“重要的少数”合并起来。

某全球电信公司的各种帕累托分析，都已经从描述性、预测性和规律性发展为具体的预测、规避和最小化（客户）流失的举措。流失管理团队成功地识别并留住了几百万个快要流失的客户，然而在回报上收效甚微，公司绩效陷入停滞。

团队决定扩张时，情况变了。他们不再强调客户满意度、投诉及服务方面的帕累托洞见，转而发觉销售和市场营销上的帕累托数据集，注重向上销售（upselling），关注贡献了80%新服务购买量的20%客户，以及购买了75%新服务或套餐的25%客户。

有了这些帕累托分析结果，流失管理团队开始思考如何向上销售，而非单纯的保留客户。简单的回归分析和基于主体的建模技术发现，帕累托流失者和“接受向上营销者”（upsellers）间存在明显的关联性。

事实证明，编写脚本和试验订单是简单、快捷且低成本的方式。最终结果虽然不是革命性的，却也具有超出发展性的价值。不只保有量得以提升，流失管理团队留住客户的成本也有所降低，而且成功实现了1%到2%的向上销售。

不过，这种帕累托组合显然也产生了偶然的业务红利。结果证明，流失管理团队的新帕累托比例可以用于向上销售和市场营销。他们的创新组合大大提升了客户满意度和净推荐值（NPS），同时降低了客户流失率，实现了多方共赢。

帕累托组合的初步成功，让我们想起奈飞大奖（Netflix Prize）角逐中得来的重要洞见：最好的结果并非来自提升单个模型的表现，而是创造各项优势协同发挥的最佳组合。帕累托分析能够准确判定何种组合最有价值。

我们从中获得的经验是，拥有许多模型，对于赢得大奖所需的增量结果有益，但从实践角度来看，少数几个精心挑选的模型足以构建绝佳的系统。

将帕累托分析严格运用于帕累托分析本身，看似简单易行，但没有几个组织能够一直坚持帕累托原则。这个现象必须改变。战略计划和技术路线图必须通过“帕累托路径”分析。若能更好地预测未来的“重要的少

数”，各部门KPI就可以有机结合，公司不仅能够提高效率，还能实现颠覆性的价值创造。

算法智能程度越高，越有必要与帕累托原则结合并从中学习。组织本身也是如此。



迈克尔·施拉格是麻省理工学院斯隆管理学院数字商务中心（MIT Sloan School's Center for Digital Business）研究员，著有《研究游戏》（Serious Play ，哈佛商业评论出版社）、《你希望客户成为怎样的人》（Who Do You Want Your Customers to Become? ，哈佛商业评论出版社）及《创新者假说》（The Innovator's Hypothesis ，麻省理工学院出版社）。

定价

抢夺客户新战略——精简定价

拉菲·穆罕默德（Rafi Mohammed）| 文
廖琦菁 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

继达美航空（Delta）之后，美国航空公司（American Airlines）与美国联合航空公司（United Airlines）近期也推出了“基础经济舱”（Basic Economy），这类舱位的票价比经济舱更低。如果你想在下一航程省点钱，可以考虑作些牺牲。根据不同航空公司的规定，你可以考虑为手提行李付费、由航空公司替你选座、登机的顺序排在最后，或者放弃改退票的机会。

在达美航空的许多美国国内航线，乘客有4种舱位选择：基础经济舱、经济舱、优越经济舱和头等舱。每种舱位提供的服务和设施都不同。

乍一看，我们很难理解，一项使航空公司服务水平倒退的举措如何能吸引消费者并提高利润？但事实证明，推出一个价格更低、更为精简服务的策略非常有力。这项策略可以让公司和消费者在以下4方面获得双赢。

防守型精准打折。从设立基础经济舱上，所有公司都能学到的一课是：可以用精简版本的产品或服务抵御对手的低价冲击。靠出售打折商品崛起的新贵们能够自然而然地进入成熟市场。他们的价值主张往往是：“我们不像其他企业那么浮夸，但我们能为你省钱。”这种情况已经在航空行业存在了几十年（成立于1967年的西南航空公司（Southwest Airlines）），但最近廉价航空的市场又扩大了，精神航空公司（Spirit Airlines）与边疆航空公司（Frontier Airlines）已经从其他成熟的航空公司手中撬走了对价格敏感的顾客。

为抵御低价竞争对手的冲击，保持自身竞争力，以服务见长的公司通常会降低价格。这虽然留住了价格敏感的消费者，但缺点是，它也不得不向那些不需要折扣的人提供折扣。将15%的顾客输给低价竞争对手听起来很刺耳，但是，85%的顾客会继续全价购买商品。这些忠诚的消费者认为，不值得用精简服务换取折扣。所以，真正需要折扣的只是那

15%“不稳定”的客户。

精简服务的好处是，它让预算有限的客户有机会坦承：“我很重视价格。”通过减少不必要的服务，公司能筛选出对价格真正敏感的人（“除非降价，否则我不会买”），而非故作姿态之人（“我当然不介意有折扣”）。我并非不尊重后者，我自己就是这种人。虽然我爱存钱，但基础经济舱最后登机的规定（“最后一次广播，请Z区乘客登机”）令我无法忍受。

进攻型精准打折。低价公司的目的是从现有企业手中抢夺客户，并且通过扩大市场服务新顾客。例如，廉价航空公司通过吸引没有旅行计划或准备驾车的旅客，发展航空旅游市场。通过类似的方式，成熟企业可以瞄准对价格敏感的新客户，推出精简版产品或服务。同时为现有顾客保留充裕的服务设施，保证从他们身上获利。

精简版产品或服务因多功能性而强大。它可以防守，保留对价格敏感的顾客，也可以通过吸引新客户获得进攻型增长。另一个主要的好处是，它们非常灵活，可以根据需求随时增加或取消。例如，在旅游旺季，航空公司不需要提供折扣，可以取消基础经济舱机票（“售完”“不提供”）。

为价格上涨提供支持。做出涨价的决定需要承受很大的压力，大家总会担心潜在的客户反弹。精简版产品或服务可以通过两种方式降低以上风险。首先，它为价格敏感客户提供了更便宜的替代品；其次，这也对顾客更加友好，与“要么接受要么走人”相比，让消费者自行选择用更便宜或更贵的价格购买商品显然更可取。

突出价值。许多公司只提供一种选择，即最好的选择，其中包括多种产品或服务。太多属性与产品组合在一起，往往让消费者不堪重负。因此，他们无法重视所有的附加价值，这意味着公司无法完全按照这些产品的真实价值收费。

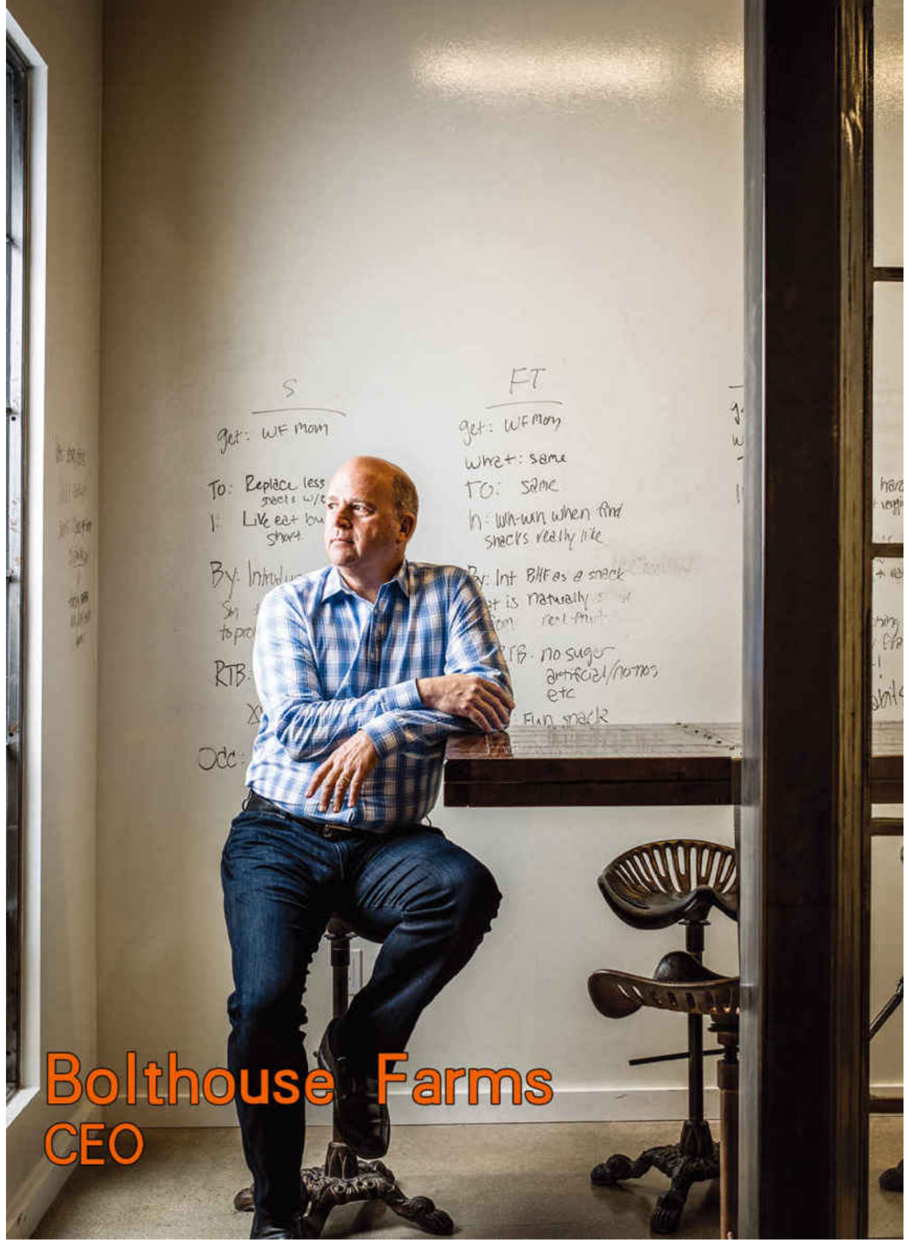


精简版本设置了一个“基础”，在此基础之上增加价值，促进销售。精简版本与普通版本之间的区别，使得消费者更容易理解和确定其他附加属性的价值。在反复比较确认后，他们可以选择为自己提供最大价值的选项。这并不意味着最便宜的选择。达美航空的报告指出，在看过基础经济舱限制条件的顾客中，有约一半顾客选择多花一些钱。

提供一个价格较低的精简选项，企业和消费者都能从中受益。企业可以获得对价格敏感顾客精准打折的强大能力。同样重要的是，为一种商品提供更多销售选择，这让消费者能够为更符合自身利益的产品或价格埋单。



拉菲·穆罕默德是定价策略顾问，《提价1%带来意外之财》（The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow ）一书的作者。


Bolthouse Farms
CEO

Bolthouse Farms公司CEO：胡萝卜变酷营销术

The CEO of Bolthouse Farms on Making Carrots Cool

杰弗里·唐(Jeffrey Dunn) | 文
时青靖 | 译 牛文静 | 校 李剑 | 编辑

Bolthouse Farms公司借鉴了软饮料业的营销策略，拉动了需求的增长，并在过程中努力改变着美国人的饮食。

如何能让胡萝卜变酷呢？2008年，当我就任Bolthouse Farms公司（以下简称Bolthouse） CEO时，这是我们必须回答的问题。就像大多数农业企业那样，Bolthouse公司在93年的历史中，一直专注产品供应，产品主要是胡萝卜，还有果汁和调味品，我们负责将它们从地里和工厂送至各家餐桌。当然，我们喜欢稳定、可预测的需求，然而却没有人寻求阶梯式增长。

作为一名软饮料业20年的老兵，我对此不是很满意。如果可口可乐能够说服人们每天消费逾10亿份汽水饮料，我们为什么就不能在推销一款蔬菜时取得同样业绩呢？垃圾食品公司是需求创造领域的专家，我们只须运用一些它们的策略即可。

起初，我们针对果汁的定价和包装策略进行了一些简单的调整。然后，在2010年我们进行了一次大的推进，发起一场“像吃垃圾食品一样吃掉它们”的营销活动，耗资数百万美元，利用喜剧电视节目、纸媒和数字广告，将迷你胡萝卜（baby carrots）比作奇多、多力多滋以及其他很受欢迎的零食，进行大规模宣传。这个活动立刻引起轰动，吸引大量媒体关注，公司销售额也提升了13%。

但我们并未止步于此。我们的产品已上架自动售货机，获准在包装

上使用《芝麻街》中的角色，销售渠道遍及从7-11到沃尔玛的各类零售商。我们也打造出原味及其他口味的胡萝卜零食包、27种不同的果汁和冰沙，以及带有软管包装的美味蔬菜汁和果泥。我并不知道我们是否已将胡萝卜或其他果蔬变得很酷。但我认为，我们已经改变了它们在消费市场上的形象。我们也吸引金宝汤公司（Campbell Soup）的注意，现在Bolthouse是它的一家子公司。

从可乐到胡萝卜

作为家里5个男孩中最小的一个，我一直认为自己的角色就是挑战现状，无论在家里、学校，还是整个职业生涯中。但是，当我2003年结束在可口可乐公司的任期时，我觉得自己还没有完全实现目标。人们消费的碳酸饮料已经达到饱和，不必再向他们推销更多了。

为了寻求更好的发展空间，我离开可口可乐之后，在一家零食食品控股公司Ubiquity Brands担任了一段时间的CEO，负责监督公司重组。后来，当私募股权基金Madison Dearborn（Bolthouse当时的控股公司）问我是否有兴趣出任Bolthouse公司CEO一职时，我立刻抓住了这个机会。虽然Bolthouse公司1985年率先打造出“迷你胡萝卜”产品，并于2003年推出果汁生产线，在业内已经很成功，但我依然认为我能为这家公司增添价值——将其从家族农场业务转变为一家创新型、专业化管理和品牌化的公司。我任命了几位关键性的管理角色——一位新的COO以及销售、营销、制造、HR和IT部门的主管，他们帮助我完成转型。

我们早期取得一次小胜利，仅仅是因为采用了软饮料业一个最基本的原则：每人一次只能喝掉一瓶饮料。因此，Bolthouse不能只是一味地销售价格不菲的、以夸脱或加仑容量计的大桶纯胡萝卜或蔬果汁。我们必须采取单瓶灌装。于是，我们推出了一个新的3瓶捆装策略，加大促销力度，用1瓶的价格买3瓶，在随后的9个月内我们就赶超了Odwalla果汁，成为全国最为畅销的果汁生产商。这对团队来说可谓一个重大时刻：每个人都能看到这些最佳实践是可移植的。而且我们现在也有更多余地来考虑更具革命性的举动，比如，我们疯狂的胡萝卜营销活动。

显然，“像吃垃圾食品那样吃掉它们”这个理念也没有那么疯狂。近

期历史中一些最令人难忘和卓有成效的宣传活动都是来自大宗商品。比如“Got Milk?”（一项牛奶的公益广告）、佛罗里达橙子、加州葡萄干以及猪肉行业的“另类白肉”。美国密歇根大学教授研究了68个类似的营销活动，他们发现这些活动无一例外成功地拉动了需求。2009年，虽然Bolthouse的增长缓慢且稳定，但支撑我们的主要是果汁和调味料部门，胡萝卜销量每年会下滑3%到4%。为什么不看看是否有一些聪明的广告商能够扭转这一趋势呢？

说服董事会和管理团队是个耗时工程。当时，我们正处经济衰退期。我们的投资方希望最终能套现退出，因此我们必须严格控制成本。而且我们也正处在一个相当复杂的工厂整合时期。但是，我在可口可乐公司学到的另外一课是，艰难时期的投资是非常重要的——特别是在营销计划方面，因为其投资回报会更好。这时，竞争对手在缩减开支，广告费用更便宜，消费者最终会认可并奖励你的坚持。

我们简单地对几家公司讲了一下要求：创办一场提升迷你胡萝卜销量的活动——最终决定与Crispin Porter ＋ Bogusky广告公司合作，该公司是那时炙手可热的营销高手。广告公司提出了3到4个宣传理念，“像吃垃圾食品那样吃掉它们”是其中风险最高的，但我们很清楚这也是其中最好的一个。Bolthouse内部的一些人认为我们简直丧失理智了。公司过往的营销花费总共也就10万美元，而我们当时在一年内就计划投入200万美元。我们决定赌一次，最终我们成功了。

除了两则电视广告——一个是火箭和爆炸特效，另一个是一位穿着暴露的模特对胡萝卜赞不绝口，我们还推出了网络系列宣传，由两位杂货店懒鬼店员演绎，以及Twitter @babycarrots发布的对那些流行垃圾食品品牌的嘲弄（我自己的Twitter账号是@ChiefCarrot）。我们在两所高中率先安装了首台Bolthouse自动售卖机，旁边就是传统的摆满薯片和碳酸饮料的售卖机。我们的销量在上升，市场份额也在扩大。每个人对此都很高兴。我们并不愿对成功过度沉迷。我们希望借助成功进军零食业——不只是为了Bolthouse公司，而是为了整个农产品行业。

3A战略

我们公司现在围绕着一个新使命："激发健康食品的革命（inspire the fresh revolution）。"预防肥胖已成为一个主要的目标，诸如纽约市前任市长迈克尔·布隆伯格和美国前第一夫人米歇尔·奥巴马等知名人士对此纷纷表示支持。据充分的消费者调查显示，父母希望能为孩子提供更为健康的零食产品。然而，在2012年，美国农业部的数据显示，水果和蔬菜的人均消费却以每年7%的速度在萎缩。

我们如何扭转这一局面？我们的战略再次借鉴了我自软饮料业学到的经验，那就是：3A战略。



Bolthouse Farms正在重塑农产品营销

1.果蔬走廊里零食"站点"

2.学校的自动售卖机

3."垃圾食品"零食包

4.追踪社交媒体上共享"令人垂涎美食"图片，鼓励更多健康饮食的新#urwhatupost。

第一，可亲性（**accessibility**）。让我们的产品更加可爱并具有吸引力。我们需要人们有想吃蔬菜的欲望。这不仅要广告宣传让胡萝卜看起来很酷，而且还要有一流的客户调查和创新型产品研发。我们将公司总部从加州贝克斯菲尔德搬至圣塔莫尼卡，这样我们就可以吸引到企业所需的能培育、执行和推销最佳创意的人才。

以Veggie Snackers系列产品为例。这个理念来自纽约锡拉丘兹的一个焦点小组。一名16岁男孩有些不解地问道，如果我们的胡萝卜能像酷炫农场多力多滋玉米片和乐事烧烤土豆片那样，可以在自动售卖机里买到，为什么它们就不能有多种口味呢？我们要求研发团队针对这个可能性进行探索，并且在2014年将这个产品线引入测试市场。

“水果吸管”（一种软管包装的可吸食果泥）是我们另一个适用的例证。孩子们已经习惯了酸奶那种便宜的可压缩包装。现在他们可以以同样的方法饮用保鲜、非乳制品以及无糖的水果和蔬菜果泥。

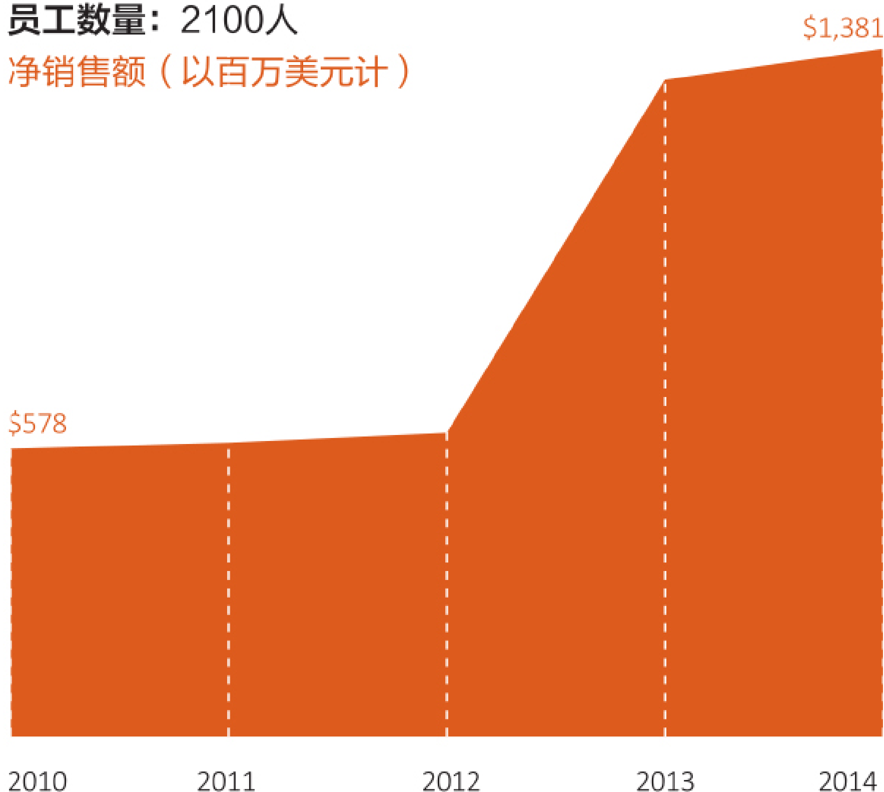
我们致力于市场前端的创新。2015年早些时候，我们推出了#urwhatupost行动，设计理念是鼓励人们通过社交媒体分享“令人垂涎美食”图片，推广更加健康的饮食。然而，我们最大的成就是与果蔬市场协会合作，成功说服《芝麻街》同意我们和其他协会会员免费使用它们的品牌。如果通过一张艾莫（芝麻街公仔）贴纸让一个5岁的孩子开心地吃下一个苹果，那么你就赢得了2位顾客——这个孩子和孩子的一位家长——他们可能就是你的长久顾客。

第二，可得性（**availability**）。我们希望产品无处不在。虽然我们之前主要的销售渠道是那些连锁杂货店，但是，我们现在也开始与诸如沃尔玛和好市多之类的大型零售商合作，鼓励这两大集团建立或加强它们农产品品类中的“零食”份额，在规模与投资匹配的前提下，将Bolthouse产品与我们那些直接或间接竞争对手的产品一起摆上货架。我们之所以这么做，是为父母们在商店里创建一个目的地，在这里，他们可以放心地为孩子选择新鲜健康的食物。而且这个试点项目已被证明是成功的。Bolthouse也是通过例如Peapod 和 Amazon Fresh之类网络交付服务，改变销售和营销理念的先行者。我们正将销售渠道扩展至一些较小型商店，比如7-11和沃尔格林，它们主要为那些社区里日程繁忙的

家庭提供便利服务。

> 我们的目的并非要妖魔化全球不太健康食品的营销者。我们只是借鉴他们的策略，从而打造出一个更加健康的社会。

第三，可购性（**affordability**）。可口可乐之所以会大卖是因为它每听定价不超过1美元。菲多利公司在零食袋装的多乐多滋上采用了相同的定价策略。我们也不希望我们的产品定价太高。比如我们的“水果吸管”，每包仅售40美分。我们的Veggie Snackers仅售79美分。随着消费者日益意识到健康饮食的重要，我们不想让定价成为这其中的障碍。因此，我们努力地改善效率、降低成本，并让利于消费者。



加入金宝汤公司

2012年，在实施战略两年半的时候（当时上述一些成功案例还没有发生），Bolthouse的增长开始不断加快，金宝汤公司提出收购意向，控股公司Madison Dearborn欣然接受。我和执行团队对这项交易感到高兴的原因是：第一，Bolthouse得以保持它的业务模式。虽然诸如财务和法务之类的后台职能部门进行了整合，但我们依然拥有运营、销售以及营销方面的控制权，而且我们也可以使用总部的资源。目前，两位拥有博士学位的金宝汤食品科学家已加入我们团队，我们还可以充分利用母公

司与大型零售商间建立起的良好合作关系。第二，我们能从金宝汤公司的长期发展战略和财务实力中受益良多。

行业观察家最初对这起收购颇为困惑，因为两家公司并不存在业务上典型的重合：金宝汤主要在商店中心区域出售罐装食品；而我们的产品则在商店外围出售。但这项交易是多元化战略，金宝汤能够看到新鲜食品领域以及Bolthouse品牌产品的潜力。

以软饮料的规模计算，Bolthouse仍须继续打造品牌知名度。但是，我们的客户群非常忠实，并呈增长趋势。“像吃垃圾食品那样吃掉它们”活动的成功，不仅鼓励我们进一步延续企业的计划，而且让整个行业开始和全球不太健康食品的营销者展开竞争。我们的目标并不是把他们妖魔化，只是借鉴了他们的策略，我希望最终我们能创造一个更为健康的社会。

Harvard Business Review
SPOTLIGHT
聚光灯

“奉献疲劳”

GENEROSITY BURNOUT

工作中与他人分享太多个人时间和精力，反而会伤及你帮助的人。我们将告诉你如何成为更好的给予者。

战胜
“奉献疲劳”
Beat Generosity Burnout

亚当·格兰特（Adam Grant） 雷布·雷贝利（Reb Rebele）| 文
刘铮筝 | 译 牛文静 | 校 钮键军 | 编辑

在工作中无私奉献，不仅令自己疲惫，而且往往伤及你希望帮助的人。本文告诉你如何更高效地分享自己的时间和经验。

世上的领导者们向后辈传道授业时，总乐于强调同一个信息：助人为乐。对美国大学毕业演讲的研究表明，大约三分之二的演讲都以助人为核心主题。

这些“人生赢家”们，向毕业生保证：无私奉献，痛快地把他们的时间、精力和经验分享出去，能让你收获成功的事业和充实、快乐的人生。诚然分享能带来成功，但并不绝对。在精疲力竭的路上越走越远的人，往往有着良好的初衷。

4年前，本文作者之一亚当出版了名为《施与受》（暂译名，Give and Take）的书，其内容包括慷慨的“给予者”如何做到成功提携而非贬损别人。其结论是，相比自私的索取者和从不白帮人忙的“对等者”，给予者为组织带来的价值更大。

大部分联络工作都是给予者完成的，比如“嘿，史蒂夫，你应该见见我另一个也叫史蒂夫的朋友，因为你们俩都喜欢电脑和搞恶作剧。”（后来这两位史蒂夫成立了一家叫苹果的公司。）

给予者敢做出头鸟，支持有前途的人才和创意：“我知道这个剧没什么意义，角色也不讨喜，但它能让我笑出来。”（《宋飞传》在NBC又获得了一次机会。）给予者免费分享他们的知识：“你的粘合剂粘性不强？

为什么不用它来做书签呢？”（便利贴诞生了。）而且给予者主动承担苦活累活儿：“当然，我会试着重写脚本”（《冰雪奇缘》终获绿灯通过）。

给予者是组织中最宝贵的人才，但他们患上“奉献疲劳”症的风险也最高。如果他们不保护自己，对他人的投入就会让他们不堪重负并感到疲惫，跟不上工作目标，而且在家庭生活中也会面临更多压力和冲突。

亚当的书中提到，给予者能够晋升至高位，但对如何晋升的部分则轻描淡写。在过去4年间，我们研究给予者靠什么来维持精力和效率。在我们观察了那些心怀好意但过于利他的奉献者做法之后，在本文中记录下了讨论的内容。

变质的善意

高层给予者通常被称为服务型领导。他们无私地以他人需求为先，这有助于公司成功。有关科技公司的研究表明，如果公司的CFO认同“相比自身成就，CEO似乎更在乎组织的成功”这一说法，那么这些公司下一季度的资产回报率将会优于其他公司以及自身过去的表现。

大老板以公司为先固然理想，但你是否希望其他人也大公无私呢？

为了寻找答案，我们研究了来自很多不同职业的人群，近期偏好的一些数据点来自400多名美国学前班到高中二年级老师。我们在年初时询问他们一系列关于如何助人的问题；他们的答案让我们能够预测学生年终的学业考试成绩。

下面是一个问题样本：

试想你正在教几何课，然后你自愿每周拿出一天， 给一个叫亚历克斯的学生在课后补习，帮助他更好地理解几何。亚历克斯问你是否也能帮助他的朋友胡安。胡安并不是你班上的学生，你该怎么做？

a.安排另一段课后时间帮助胡安，这样你能更好理解他个人的需要。

b.邀请胡安来旁听亚历克斯的课后补习。

c.告诉亚历克斯，帮助胡安的想法很好，但他真的应该集中精力在

自己功课上才能不掉队。

d.告诉亚历克斯，胡安应该向他自己的老师求助。

你的奉献度是多少？

索取者把每次互动都视作推进自身利益的机会。如果你不保护好自己，他们会将你洗劫一空。但如果你知道该寻找哪些线索，就可以更好地识别索取者：他们的举动让你觉得他们值得你帮忙，而且会毫不犹豫地占用你的时间。

对等者等价交换。他们得到多少，就会付出多少，他们期待的是互惠互利。对等原则是一种交易性、防御性的立场——对你和他人增值不多，但在与索取者打交道时，这种立场对你有帮助。

自我保护型给予者是慷慨的，但他们知道自己的限度。他们不会答应所有的请求，而是寻找那些影响力大、成本低的给予方式，让他们的慷慨能延续下去，能一直保持愉悦体验。

无私型给予者十分关心他人，却不怎么在乎自己。他们少有或根本不加防范，因此十分容易被索取者利用。他们忽视自己的需求，因此精疲力竭，反而陷入帮助他人力所不逮的怪圈。

教育是需要付出的行业，所以我们可以预见，会出现不少非常积极的给予者。我们想看看他们在多大程度上能够牺牲自己。我们为他们提供了11个场景，有些是来自学生的请求，有些来自其他老师或行政人员。老师选择a类答案的次数越多，他们学生的成绩越差。

我们将a选项称为无私回应——不设限的付出。与那些自我保护型同事相比，无私老师的学生在年终标准测试中成绩明显偏低。在那些学生前一年成绩不佳的老师中,这一效应尤为明显。无私的教育者竭尽所能，希望满足所有人的所有请求。他们甘愿在晚上和周末加班加点，帮

学生解决问题，帮同事制定课程计划，帮校长分担行政工作。尽管出于一番好意，这种老师反而会害了他们想帮的学生。

不但教学上存在这种窘境。去年我们与罗布·克罗斯（Rob Cross）合作《哈佛商业评论》文章时，全世界的工作场所中都大量存在协作超载现象，无私的给予者是最大受害者。那些一贯有动力和能力伸出援手的员工，得到的“回报”只是大堆的帮助请求，以及足以将他们淹没的会议和电子邮件。最后，他们很容易身心俱疲，他们的同事因无法获得帮助感到沮丧，而其他本应加入援助的员工则无所事事，毫不积极。

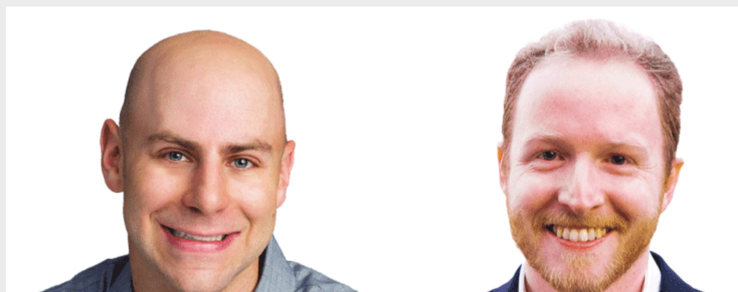
我们的研究还显示，各行各业中，那些为组织贡献最持久的人（即提供最直接帮助、最积极主动，以及提供最佳建议的人）珍惜他们的时间，因此，也可以为自己的目标努力。

人们常犯的一个错误是，将慷慨与无私混为一谈。正如作家卡洛琳·麦格劳（Caroline McGraw）所说，“我们已经习以为常地认为，做一个好人就必须一周7天24小时待命。”高效给予者并不等于，在任何时间满足任何人的任何需求，而是要确保帮助别人带来的收益，高于你个人的损耗。找到不须耗尽自己时间精力，就能给予的方法（比如问题样本的b选项），是慷慨但并非无私的选择。与惯于无私奉献的同事相比，采取b选项的老师没有出现业绩下滑的情况。

作者介绍

亚当·格兰特 **Adam Grant**

雷布·雷贝利 **Reb Rebele**



写一本关于给予者好处的书，免不了会让作者身陷“奉献疲劳”的风险。2013年春，在《施与受》一书出版后，电子邮件如潮水般涌向沃顿商学院教授亚当·格兰特。还未在事业或生活中取得成功的给予者询问格兰特，他们还应该做什么。领导者想知道，他们给予员工什么，才能取得提高员工敬业度，获得更好的绩效等回报。索取者也来信了——他们听说格兰特学富五车，乐于助人，因此觉得“他是帮助我的理想人选！”

格兰特不想忽略任何付出精力阅读并与他联系的读者，但如果一一回复几千封邮件，他的时间根本不够用。因此他和同事雷布·雷贝利找到了不会打乱自己时间安排，且最大限度发挥自身影响力的方法。

雷贝利与格兰特初次相遇是在2010年，当时

两人在宾夕法尼亚大学学习应用积极心理学。对如何利用行为科学改进工作场所的共同兴趣，让他们走到了一起。但直到《施与受》一书出版，他们才开始谈合作。探索如何帮助更多的人成为高效给予者这一挑战对他们两人都富有吸引力；他们接触到的个人和组织恰巧成为了测试方法成败的实验室。

最艰难的请求来自沮丧、疲惫不堪的给予者。他们中有些人虽然怀有看似能改进组织和社区的好主意，但却无法施展抱负——格兰特后来在他的第二部书《原创》（Originals）中解决了这个问题。其他的给予者所在的组织将奉献作为核心价值，但太多的会议和电子邮件让员工不堪重负。在去年《哈佛商业评论》关于团队协作超载的文章中，雷贝利、格兰特和罗布·克罗斯（RobCross）对此进行了讨论。还有一些人明知自己疲惫不堪，但还是说服自己，疲惫是他们带来改变需要付出的代价。格兰特和雷贝利对他们得出的结论并不满意，又开始研究如何降低给予的成本，并放大帮助他人的益处。

本组文章撷取了两位作者过去4年来工作的思想精华。通过两人共同感兴趣的新项目“沃顿人力分析”（Wharton People Analytics），他们继续收集证据，将相关洞察付诸笔端。（格兰特与雪莉·桑德伯格合著的下一部书《B选项》讨论复原力，将于4

月问世。）他们希望能创造更多工作空间，让能贡献最多价值的人才受到最多重视。

高效给予者承认，每说一个“不”字，都让你多了一个对最重要事项说“是”的机会。毕竟当你超负荷运转时很难有进展，支持别人也变得困难。如同喜剧演员乔治·卡林（George Carlin）所说，“他们告诉你，自己戴好氧气面罩之后，才能帮助孩子戴。我不需要听到这些！……这是让孩子学会自立的好时候。”

我们发现高效给予有3种方式：慎重考虑你帮助的方式，帮助的时间以及帮助对象。

万金油，万事缠身

对帮助提出特别需求，特别容易耗尽人们的时间和精力。当我们研究一家财富500强科技公司的管理者、工程师和销售人员时，超过60%的人说，他们希望自己能大大缩减处于“回应”状态的时间。其他研究发现，组织中75%到90%的帮助行为都是被动的：有人提出请求，我们回应。如此一来，就产生了奉献疲劳。

一项新研究中，研究者在3周时间内，每天对管理层和专业员工进行调查。在某一天内，他们回应同事帮助请求的次数越多，能量消耗就越大，他们越难集中精力应对艰难任务。这种效应会一直持续到次日早晨，对那些超负荷为同事奉献的人，影响尤为强烈。



世界上最活跃的火山之一，埃特纳火山熔岩爆发。猛烈的火山喷发将阵阵热熔岩和火山灰送上天空，影响天气达数里以外。（来源：GETTY IMAGES）

被动帮助让人疲劳，而主动给予让人充满活力。当你给予时，请发掘自己的乐趣和技能，就不会觉得压力太大了，还能产生更大影响。

被动帮助令人疲惫，但主动帮助则使人精神焕发。我们在亚当·里夫金（Adam Rifkin）身上发现了这点。因为与超乎寻常数量的权势人物都有联系，里夫金被《财富》周刊评为最佳关系网建立者（Fortune's best networker）。里夫金是电脑程序员，创建过一系列科技初创公司；他少年得志，在30多岁就实现了“财务自由”。他慷慨的名声和成功创业的经历一经远播，很多咨询商业计划的请求如雪片般飞来。（“亲爱的里夫金先生：虽然我们素未谋面，但我想知道你是否愿意读读我的274页商业计划书，然后和我喝杯咖啡聊聊……”）

里夫金没有时间与所有找他的人见面，也并非特别享受点评商业计划书。因此，他决定以自己的方式提供帮助。“配对”是里夫金的绝活——为陌生人牵线搭桥是他最擅长的助人方式。一天早晨他定下目标：每天要牵三次线，让人们通过彼此相识获益。之后10年间，他牵线超过1万次，为几百人带来了工作机会，让数十人实现了创业。他甚至还无意中当了好几回“月老”。里夫金告诉人家：“我觉得你们俩在一起工作肯

定合拍”，然后一不小心——他们相爱了。

在牵线过程中，里夫金注意到，关于商业计划的请求越来越少。以前人们都觉得他是个好人，一个有求必应的人。他终日陷于回复收件箱里的全部问题。现在，他以牵线搭桥闻名。人们不再会向里夫金提出五花八门的请求。如果他最擅长牵线，为什么还要向“《财富》最佳关系网建立者”寻求商业计划建议呢？

我们所有人都可以好好思考，自己到底应该怎么帮忙。根据对美国人进行的一项代表性民调，我们发现了6种给予模式：

- 专家分享知识。
- 教练传授技巧。
- 导师提供建议和指导。
- 联络者牵线搭桥。
- 额外付出者早来晚走，自愿承担额外工作。
- 协助者提供实操任务支持和情感支持。

不要觉得自己能满足所有人的所有要求。看看上面的清单，想想对你而言什么最合理，找出两到三种为他人带来独特价值的方式——做你擅长且喜欢做的事。

如果所奉献的与你的兴趣和技能一致，那么你的压力就会小很多，给他人带来的价值也更大。你并非迫于压力帮忙，而是主动选择帮忙，这对你的动机、创造力和心情都有好处。你不再被认为是万金油，而是有几项所长的专家。这让你能专心支持那些影响力最大的方面；通过提醒自己，做出的贡献有多么重要，你能够重获力量。由于你的助人纪录良好，你也就获得了一张拒绝自己不擅长领域请求的通行证。此外，你还获得了选择在何时出手相助的权力。

何时帮助：时间是重点

赖安·戴利（Ryan Daly）是一名曾在伊拉克服役的美国陆军中尉，他在伏击中逃过一劫，在15个月中失去了4名战士。快退伍时，他去读了商学院，并立下志愿帮助他人转行。很快，他每月要接40个来自退伍老兵的电话。随着他慷慨的名声远播，寻求建议的数量激增。到了戴利开始在谷歌广告部开始全职工作的时候，他平均每月几乎要进行100次

这类交谈。

他想过可以发送一份常见问题解答作为回复，但还是觉得不管用。戴利告诉我们："及时回应每个人对我很重要，但我也希望根据每个人的需求来回复。"他不知如何才能两全。

我们建议，戴利安排每周谷歌环聊（Google hangout）。当别人向他求助时，可以发给他们注册环聊链接。这样他既能直接与求助者互动，也能减少对话次数回答普遍问题，让他能在帮助更多人的同时，不会觉得太疲惫。

就像戴利发现的，如果占用你太多时间，给予便成了苦差事。对有些人而言（比如我们研究的技术公司员工），大量低价值的请求侵占了本应用来产生更大效率或影响的时间。对其他人而言（比如前文提到的老师），全力以赴响应个人帮助请求，需要在夜晚和周末加班加点，放弃休息或追求个人充电和发展的时间。无论对哪一种来说，想要持续慷慨付出，珍惜你的日程安排都至关重要。

但这不一定意味着你要缩减帮助别人的时间；可能更多的是要调整节奏，明智地分配时间。我们最喜欢的实验之一是，心理学家让人们在连续6周内，每周随机做5件善举。参与者根据随机分配，以两种形式完成善举："零散"或"集中"。零散意味着日行一善；而集中意味着选择在一天之内（比如周四），完成全部5件善事。

半数参与者在整个研究中体验到了愉悦感和能量的提升。而另一半觉得付出并没有改善他们的情绪。当我们让高管猜想哪一组人能量提升最大，超过80%的人都选择了零散组。他们认为日行一善是提振心情的可靠方式，但他们猜错了。 变得更快乐的只有集中组的人。

高效给予者的七大习惯

1.优先考虑与你切身相关的请求——如果很重要就帮，该拒绝的时候就拒绝。

2.选择符合你利益和优势的方式，以便保留精力并提供更大价值。

3.更平均地分配付出的工作量——当你没有时间或技能时，不妨让别人来帮忙；而且要小心，在确定谁来帮助和如何帮助时，避免强化性别偏见。

4.先戴好自己的氧气面罩——在不忽视自己需求的前提下，才能更有效地帮助别人。

5.通过寻找一举能帮到多人的方法，扩大你的影响力。

6.把你贡献的时间分成几天或几个时段，而不是分散在整周时间里。你能够更高效、更专注。

7.学会分辨索取者并敬而远之。他们不仅会耗尽你的精力，还会伤及绩效。

日行一善好似杯水车薪，对情绪没有作用，就是一个分散注意力的杂音。但如果你每周四都帮助5个人，就会觉得每周都做出了改变，而且在剩余时间里你可以更灵活地推进自己的工作。

当然，像实验那样安排每周或每一个善举并不现实。但我们能够通过更好地安排付出的时间，来管理自己的能量。对销售人员的一项调查显示，对不擅长管理时间的人而言，帮助他人意味着绩效更差；但对那些擅长时间管理的人而言，则意味着更优绩效。

一大高效技巧是：分批处理常见请求，戴利就是利用谷歌环聊这么做的。除了让他更高效，这种办法对求助的老兵也更有益处：他们中很多人在复员工作过渡期感到孤独，环聊让他们找到了集体归属感。

另一大策略是，创建个人收藏夹，收集有用的回复和资源。你有多少次是在书写同义内容的不同版本的邮件？有些类型的问题势必比其他问题出现频率高。如果发给别人一份常见问题回答似乎太不近人情，并不意味着你需要完全定制每一份回答。当你花时间解释清楚某事，或就某一题目组织了一份实用资源清单时，为什么只让一人受益呢？把最相关的部分复制到文件中，既节约时间，又能提高你初始付出的回报。

精简给予流程的方法还有很多。教授会为学生安排办公室约谈时间，以及留出其他时间段进行自己的研究。这种方法可能并不适用于老板或直接下属，但你可以留出此类约谈时间，使自己的工作时间不会被临时会面侵占。我们俩人都会利用网上日程工具，来管理核心责任之外

的会议和电话请求。如此一来我们就能为自己的空闲时间划出边界，而不是把日程都开放给别人。这样做还能免去了用邮件反复沟通确定约谈时间的麻烦——求助者也感觉良好。

当然，无论你多么有效地管理自己的给予额度，总会发现供不应求。你如何才能决定，谁真正需要帮助，让你值得为他们花时间？

该帮谁——并非所有人

考莉·施韦泽（Callie Schweitzer）在数字媒体行业晋升神速。大学毕业短短几年后，她就开始在Vox Media负责营销和传播，之后很快去了Time Inc负责受众战略。她很快收到了连珠炮般的帮助请求——有的寻求职场建议，或是希望在作文中介绍她的学生，还有寻找传播行业洞察的记者。在她正在过渡到新职位的那一周，一个马上要交作业的学生找到她，希望能立刻与她交流。施韦泽解释说，如此短时间内的电话约谈对她实在困难，但她可以通过电子邮件回复一个具体问题。这个学生在邮件中向她提了6个深度问题，希望获得详细解答。基本上，他就是在要求施韦泽帮他写关于新闻业未来的论文。



冰岛一次火山喷发后，一大片灰尘挡住了阳光，阻碍了鲜花的生长。（来源：GETTY IMAGES）

索取者将帮助当作公开邀请。这时协作超载就会乘虚而入：你认为的一次性请求，会变成一项持续的义务。

坏消息是，给予者很容易被索取者利用。他们往往太过轻信，把每个人都往好处想。但研究表明，这一倾向实际上能让给予者更善于识别谎言。因为他们相信别人，所以他们会听到很多的谎言，这让给予者得以纵览人类的种种言行。如果他们仔细观察，就能学会识别那些暴露自私秉性的线索——摆出觉得别人理所应当帮自己的做派；把成功都归给自己，把失败推给别人；媚上欺下，口蜜腹剑，过河拆桥；说得多做得少。正如大卫·艾克曼（David Aikman）在世界经济论坛中所说，“有两种人：光说不练的索取者，和埋头苦干的给予者。”

日久见人心，时间一长，对方是什么样的人自然能见分晓。但正如我们已经看到的，给予者没有足够多时间。如果需要花数周或数月才能发现有人在利用你的慷慨，早就为时已晚；同样地，那些真正需要你帮助的人也蒙受了损失。

为防止奉献疲劳，你须磨炼自己在优先处理请求和分辨诚意方面的技巧。最成功的给予者会像急诊分诊台护士那样工作：如果有人就医，他们不会马上给出诊疗计划，而是先收集信息来判定病情的轻重缓急，找出最适合提供治疗的人，同时评估是否有有用的简单治疗方法。只有这样他们才能决定如何，甚至是否进行救助。正如卡洛琳·麦格劳提醒我们的，“你没有义务与任何人互动。”


粗大的绳状熔岩向前翻滚，扭作一团，在冷却过程中形成新土地。（来源：GETTY IMAGES）

有哪些早期线索能让你发现是否碰上了索取者？可以想想看人们是如何向你提出帮助请求的。给予者很清楚，求助将占用对方的时间，会尽可能为对方的回复创造便利条件。他们提出只占用你5分钟时间，而且表示会按照你的时间表来安排。但索取者则会突然出现，问你“今天是否能抽空打个电话”，如果你没有马上回复，他们会接连提醒多次，哪怕他们是求助于你的那一方，也会坚持按他们的方式约见。

另一个迹象是，对方会得寸进尺。对于帮助，给予者报以感激和知恩图报之念。而索取者将帮助视作公开邀请，希望得到更多类似待遇。这时协作超载就会乘虚而入：你认为的一次性请求，会变成对他人项目的持续义务。

对付那些有自私表现记录的人们时，你不能太过慷慨，否则会助长他们的行为。你要以“对等者”的姿态接触他们，让他们投桃报李或帮助他人。如果你与对方真有交情，可能会有一段比较艰难的沟通。

在职业生涯早期，施韦泽觉得自己必须答应每个请求。直到那个学生发给她6个问题时，她才明白应该设限。她只回答了其中一个问题，而学生再也没有回复。

注意性别差异

人们常问我们，奉献疲劳中是否存在性别差异。遗憾的是，我们在分析数据时发现，如人所料，男性更容易成为索取者，而女性更容易扮演无私给予者的角色。全世界的工作场所中都是如此：人们期待女性多伸出援手，但她们却未得到应有的认可。

在对办公场所性别差异的研究中，西蒙斯学院的研究者乔伊斯·弗莱彻（Joyce Fletcher）观察到了这一趋势。某科技公司的一次主要产品发布险些失败，直到一群女设计工程师赶来才救了场。她们自告奋勇，在发货前修好了产品漏洞；她们还翻译了技术术语，让同事能够理解；她们指导经验不足的同事如何解决电脑问题，还在其他人拒绝帮忙的情况下伸出援手。她们化解团队成员间的矛盾，聆听抱怨，提供意见和鼓励。

当这些女性雪中送炭援助团队时，本应获得奖励，但却没有奖励；甚至无人关注。当一位女工程师把一件次品拿给男性质检经理时，他只耸了耸肩。女工程师只好周六加班，自己修好了产品。“经理并未感谢她”，弗莱彻写道，“也没有给予任何口头或非口头的认可。”哪怕男性真的承认女性的帮助，也往往对此不屑一顾，因为这会危及他们对自己资历的认知。在弗莱彻跟踪采访该团队的4年里，一次次看到类似的事情。对于女性工程师而言，帮助是隐形举动。

女性就像幕后导师，承担着最有价值但最不显眼的付出行动。她们身陷案头工作——计划会议、做笔记；但却没时间用来做自己的工作，进行职业发展或抓住高曝光度项目的机会。

如果我们希望阻止奉献疲劳，就须调节平衡。女性须停止一味无私奉献，设立边界。而与女性共事的男性应该更积极伸出援手，提供指导。组织则应根据员工的贡献而非性别分配和评估工作。而对我们所有人而言，这意味着应早日摘下男性身上慷慨的光环，还乐于付出的女性一个公道。

…

尽管给予让我们的事业和生活更具意义，但并不总会让我们的精力

更加充沛。平均来看，帮助别人带来的愉悦感并不高。在有些研究中，索取者反映，他们在生活中反而比给予者更快乐——原因很容易想到。当人们无私到耗尽精力的程度，就会损耗自身给予的能力，并降低给予带来的满意度。

慷慨意味着关心他人，但并不以忽略自己为代价。防范过度劳累可能会让你觉得自己没那么无私，但最终会让你给予他人更多。

柯特·尼克基西

做懂得付出的领导者

LEADERS WHO GET HOW TO GIVE

刘铮筝 | 译 牛文静 | 校 钮键军 | 编辑

几年前，玛格丽特·贝雷特（**Margaret Barrett**）从英特尔的同事那里收到了一本沃顿商学院教授亚当·格兰特（Adam Grant）写的《施与受》。这本书改变了她的人生。贝雷特向来善解人意，她发现书里夹着一张书签，上面提醒她的同事看完书再借给别人。但她的同事还是用双手把书递回贝雷特手中说："你必须看看这个。"贝雷特读完之后恍然大悟，她个人生活和工作中的种种情形立刻清晰起来。

"我的头抬得更高了。"贝雷特回忆道，"这本书让我集中精力了解到，自己带来了哪些有价值的东西。在我工作的各色人等中，实际上我算是很稀缺和重要的人才。"

贝雷特天生就是个给予者，觉得与他人分享自己的时间、精力和知识是自己的义务。但是作为一名决策专家，这种天性并不总让她在工作中受益。"聘用、晋升等所有机制——整个组织架构都是为了那些擅长自我推销和果敢的人设计的。"她说。虽然索取者能激发企业的竞争能量，但他们却让给予者的日子十分难过。

贝雷特对这种理念再熟悉不过。有一次，她眼看自己准备的报告被其他同事据为己有，让人觉得他才是专家。过去，同事总是围着她问这问那，索要各种信息、联络方式和建议。对于很多与她共事的人而言，贝雷特和与她一样慷慨的同事只不过是一块用完就丢的"抹布"。

但贝雷特这样的给予者属于公司中最优秀的员工。他们乐于帮助别人进步，无私地与他人分享经验的天性，使得他们可以在如今注重合作与人脉的组织中成功。因此，给予者总会被要求加入更多的团队和项目，在家庭中往往也是如此：伴侣、亲戚和朋友总会聚拢在给予者周围，乐享其奉献的源泉。

直到有一天，给予者精疲力竭，奉献的源泉干涸——如同贝雷特的遭遇一样。

亚当·格兰特与其同事雷布·雷贝利（Reb Rebele）将这一现象称为“奉献疲劳”。他们发现，尽管在工作中分享时间、精力和智慧是好事，但彻底无私并不可取。他们的研究发现，多数高效给予者会给自己的付出设定界限。不加节制的付出只会将自己耗尽，反倒害了自己以及他们想帮的人。

《哈佛商业评论》找来了几位格兰特和雷贝利采访过的高管和职场人。层出不穷的帮助请求，让他们中的很多人不胜其烦。但时间一长，很多人都找到了尽可能降低助人成本，同时提升他们付出影响力的技巧。

布拉德·费尔德（Brad Feld）是Foundry Group的创业家和早期投资人，他记得奉献疲劳对自己的打击。当时他刚到内华达州参加一个科技大会。“在拉斯维加斯的两个小时内，我把自己锁在酒店房间里，关着灯，头埋在枕头里。”他说，“当时我不知如何应对发生的一切。”

从那时起，费尔德陷入了长达6个月的抑郁，他将原因归结为自己助人为乐的天性。在那之前，他几乎像笃信宗教一样，遵循“要先付出”的魔咒。指导和牵线科技行业的新人创业者一直让他受益；寻求和给予帮助是初创公司取得进展的必经之路。但抑郁让费尔德发现了一些意料之外的问题。他意识到，自己的行为让他的“内在理念难以长期持续”。

如今是互联网科技、即时通信的时代，职业圈也被无限放大，奉献疲劳现象变得越发普遍。“如果我父亲还活着，看到我现在工作中的样子，肯定会说：‘你们这些人都疯了！’”萨拉·奥哈根（Sarah Robb O’Hagan）笑着说。奥哈根是佳得乐（Gatorade）和Equinox公司前总裁，她认为，如今的社交网络效应远不只时间管理那么简单。“从过去10年间的某时刻开始，求助的闸门大开。每个人都可以对你有所求，但并不意味着你都要做出回应。”

奥哈根自称“强迫型给予者”，她付出了些许代价才学到了这些教训。奥哈根现在是媒体平台ExtremeYou的创始人，在职业生涯中，她历经数次奉献疲劳。比如有一次，她挤出时间匆忙踏上旅途去帮助亲戚，

却发现自己在晚点起飞的飞机上哭泣。“只有你自己精力充沛，才能为别人付出。好比一家银行，如果只出不进，最终会破产。如果你能找到留给自我的时间，实际上能为他人做得更多。”她说。

> “如果你能找到留给自我的时间，实际上能为他人做得更多。”
>
> ——萨拉·奥哈根，
> **ExtremeYou** 创始人

海蒂·罗伊森（Heidi Roizen）是硅谷风投公司DFJ的运营合伙人，她掌握了成为自我保护型给予者的技巧——也就是格兰特和雷贝利所说的最高效给予者。当罗伊森遇上贪婪的索取者时，会以“对等者”风格行事来保护自己，也就是说她会和对方锱铢必较，要求互惠互利。

与费尔德类似，罗伊森也在高科技初创公司工作，这样的环境中，对见解、人脉和资金的需求往往来得快而频繁。“我开玩笑说自己是个万能输血者。”罗伊森说道。但正如格兰特和雷贝利指出的，必须慎重考虑自己帮的是谁。“不能一味地付出、付出、再付出。”罗伊森说。

当被问及职场建议或要求介绍有影响力的人脉时，罗伊森表示，保护好自己的时间和人脉圈很重要。你不可以透支自己的能量库存和社交资本。“你不仅用完了我的资本，还要求我用尽其他人的资本。”她说。

罗伊森是怎么做的？首先，她说“不”（内疚的阵痛最终会消退的，她补充说）。其次，她为自己设限。“我不可能每周和商学院学生开100次会。”她说。当罗伊森必须突破限制时，也会有所选择，只为有价值的事情破例。

一旦她拒绝了，绝不变卦，哪怕遇上特别“难缠”的索取者。“你可以用很礼貌的方式回绝。”她说，“但最终你必须立场坚定：‘我没有那么多时间可以给你了，也不会再为你那么做了。’”

> “你不仅用完了我的资本，还要求我用尽其他人的资本。”

——海蒂·罗伊森，
DFJ 运营合伙人

保护自己免受疯狂请求折磨是一回事。但对于给予者而言，给予的全部意义就是给予本身。换言之，帮助别人就是帮助自己。

“在商业世界和日常生活中，（锱铢必较）都是个大问题。”

——小约翰·罗格斯，
亚睿投资公司 **CEO**

对组织而言亦然。高管正在意识到，给予者即使在没有直接利益的情况下，也会为公司推进重要项目，真是他们最好的员工。组织需要这样能无私分享、胸怀大局，编织助人为乐关系网的员工。

因此，亚睿投资公司（Ariel Investment）的CEO小约翰·罗格斯（John Rogers Jr.）提醒说，给予者也不要过于自我保护。（尽管他也承认物极必反，如果给予过度，反而事倍功半。）

罗格斯有一套可以长期付出的做法，这与他的出身有关。他从小在芝加哥长大，目睹了自己的母亲参与民权运动，并在美孚石油、霍华德大学和环球航空公司等组织担任董事。但在普林斯顿篮球队跟着传奇篮球教练皮特·卡里尔（Pete Carril）打球时，他对于给予的理解才真正透彻。

罗格斯回忆说：“他深深地让我们明白，个人不重要，重要的是球队，在球场上要帮助队友成功。”罗格斯亲眼见到了很多无私行动带来新机遇的生动例子。

“我参加了很多篮球训练营，每个人都想谈团队合作，”罗格斯说，“但行动上并没有什么变化。教练有自己独特的方法，能改变你对人生以及他人的看法，这对我影响特别深。因为我是家中独子，是家人关注的焦点。”

在打篮球的那些年里，罗格斯学会了从“组队”角度帮助别人，具体而言有三个方面。第一，他把所有自己合作的团体和组织当作球队看待，这样就能有所限制。如果他的作为没有使其中一支球队获益，那么可能就不该如此付出自己的时间和精力。然而一旦他选择加入某支队伍，就会倾力付出。

第二，他认为，具有相同价值观的队员，合作起来也更轻松。他们不会轻易透支自己，当他们太过忙碌，或独自推进太过操劳时，就会进行“盲传（look to pass）”。

第三，他加入的队伍之间往往都有联系（比如，它们都为同样的慈善或政治事业打球），所以可以彼此支持，扩大影响。每次给予的意义都更深远。

罗格斯说，为避免奉献疲劳，找到扩大给予影响力的方法，与防范给予过度同等重要。毕竟给予者最终比贪得无厌的索取者更快乐，影响力也更大。“那些从来没有‘进入房间’的人是我见过最痛苦的人——就音乐剧《汉密尔顿》的精神而言，是指那个事情发生的房间，”罗格斯说，“其他人都开始明白这一点，他们说，‘你知道，如果我要做一些艰难的决定，要处理一些困难工作，我需要在房间里的人考虑如何帮我们达成最终目标。’那些为人处事自私自利者后来会在生活中发现，他们已经失去了那些机会。”

与罗格斯类似，Yelp子公司Eat24的CEO迈克·加弗瑞（Mike Ghaffary）继承了来自父母的给予者天性（他的父母永远有一股助人为乐的精神）。他自我保护的意识也来自父母。他的母亲曾受到无赖困扰，担忧自己如果付出太多，可能会被其他人利用。

加弗瑞运用的一大技巧是筛选收到的求助。他会直接先提几个犀利的问题，然后分辨出求助者的真正意图。

“人们发誓，他们只是想在真需要投资时获得一些建议”加弗瑞说，“但令人困惑的是，你可能花了半小时给根本不想听的人提建议。”陷入这样的怪圈浪费时间和精力。

罗伊森会给求助者留作业。她说，让他们把需求具体化，或是为他们介绍其他资源，这样能过滤掉那些懒惰的索取者，弄清真正的需求所在——让她能发挥更大影响。“在我为你付出时间之前，请先通过资格考

试，”她说。

为防止奉献疲劳，奥哈根已经学会了为应对生活中的高压时刻做准备。例如，当筹备新书发布时，她会提前主动告知同事和亲友，确保人际网络中所有人都知道，未来几个月难以联系到她。

尽管尽了最大努力，有时奥哈根也会达到付出极限，必须停下充电。她明白，除非自己能“平衡两边的精力”，否则无法有效帮助他人。她坚持认为：做自私的人，并不意味着真自私；“实际上是在重新调节能量源，以便能够继续为他人奉献。”

正如格兰特和雷贝利研究发现，管理你的精力至关重要，也是你自己可控的。

……

对贝雷特而言，这一课让她在情感上付出了很大代价。这位英特尔的决策专家在工作和生活中都几度经历艰难的奉献疲劳；其中一次还与她的离婚不无干系。现在她明白，如何花费精力取得成功，主动权在她自己手里。“没有其他人能看到我还有多少精力，如果我自己的精力枯竭了（已经不时发生过），责任由我自己承担。”

和格兰特与雷贝利采访的很多表现优秀的领导者类似，贝雷特有一段自己独特的历程：给予、过度给予、疲劳和感悟。“把握好尺度，需要时间。”她说。

现在她会留意那些以自我为中心的索取者。“实际上我都能感到他们在耗尽我的精力。一旦我发现有人是索取者，就不会为他们付出。我对他们友善，但再也不会为他们奉献。”她说。

她还明白，在不伤害自己的前提下，她将继续扮演给予者的角色。

“当你开始给某些人新机会，他们会反应过激：‘呃，我没时间做这个。’”

——迈克·加弗瑞，

Eat24 CEO

“我乐于为别人付出，不是为了树碑立传或得到奖励。但我需要明白，我和其他人一样，也产生了影响，”贝雷特说，“如果我是个健康的给予者，自己的精力满格，而且有热情推动事业和了解别人，那真是太美妙了。”



柯特·尼克基西（**Curt Nickisch**）是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

亚当·格兰特和雷布·雷贝利

再谈“乐于助人，但不当抹布”

MORE ON BEING GENEROUS WITHOUT BEING A DOORMAT



郑涛｜译 牛文静｜校 钮键军｜编辑

作为奉献疲劳大思路选题的一部分，我们召开了一次《哈佛商业评论》网络研讨会，主题是怎样管理在工作中当好公民的成本。参与者提了相当多出色问题，远远超过了我们在有限时间里所能回答的数量。下面我们将探讨会上出现的一些最普遍话题。

慷慨会带来什么样的团队格局？

团队工作中的给予、索取和对等（互帮互助）都能把水搅混。就像一位与会者最近对雷布说的：“如果我通过某种方式帮了团队中的某个人，那并不是给予，而是我的工作。”这话有些道理，但实际情况是各个团队的公民行为准则都不相同，而且一贯多付出的人对团队效率做出的贡献远胜他人。

完全由给予型员工组成的团队听起来很梦幻，但未必真那么理想。好几个人都问过我们，他们的经理或同事过于慷慨，做出的额外承诺最终拖了团队后腿，对这样的人该怎么办？这种情况下，大家也许得进行一番艰难的谈话，就像对付惯于索取的人那样。团队中有几个要求等价

交换的对等者或许有点儿用，因为他们会自然而然地努力维持平衡。

在许多公司，技术一直在改变团队体验，其作用途径对奉献疲劳问题来说有利也有弊。虚拟团队能缩短员工的过渡期，还能让不同地点的专业技能更容易实现共享。 但如果管理者和同事看不到在项目方案中隐藏的贡献，尽管这些贡献对团队表现产生了作用，虚拟团队也会降低帮助和公民行为的重要性。同时，Slack和Basecamp这样的合作平台可以提高团队沟通的透明度，并让寻找和分享常见问题答案、培训材料和报告等知识资源变得更容易。然而，这些平台也会给人灌输总是唾手可得的思维模式和文化，这可以加强人们的联系，但也会让他们容易耗费精力，被动地帮助别人，而不是采用影响较大、效率较高的主动给予模式。2012年，哈佛商学院教授莱斯利·珀洛（Leslie Perlow）发表著作《与智能手机共眠》至今，技术已经有了很大改变，但那本书依然拥有大量智慧，告诉人们如何利用技术又不被技术所吞噬。

如果要和索取型同事一起工作该怎么办？

如果你有个索取型老板，那就辞职吧。真的，辞职。当然，许多人都没办法说走就走。但人们反复告诉我们，他们都觉得自己本该更早和自私老板分道扬镳。

如果这条路行不通，大家还有两个选择。一是弄清楚你的老板想要实现什么样的目标。就索取者来说，好的一面是如果你清楚索取者的利益所在，其行为就相当可预测——他们想要权力？财富？地位？还是成就？掌握了这一点，你就可以让他们看到，自私也许会对他们的目标产生不利影响。如果无法判断老板的动机，可以试着问他/她怎样对付另一位索取者。索取型人士对其他索取者动机的评价，往往是察觉其自身动机的线索。

另一个方案是找机会跟公司的其他高层建立联系，然后问问他们正在做什么以及你是否恰好能提供帮助。最理想情况下，他们会给你提供新的职位；在最坏情况下，他们也许仍然可以为你提供一些保护。

如果身边的同事或者顶头上司是索取者，大家可以看看亚当的这篇文章，了解一下怎样扭转自私者的想法。

怎样改善组织结构并奖励成绩突出的给予型员工？

绩效管理体系根深蒂固，不易改变，所以要准备一些数据来说明为什么值得对这样的机制进行调整。我们曾和罗伯·克罗斯共同在《哈佛商业评论》上发表过一篇关于协作超载的文章，其中引述的多项研究主题都是忽视团队成员贡献产生的成本。亚当还写过一篇文章，探讨了消费者怎样能鼓舞公司员工的士气，进而揭示了把员工和工作对终端用户的影响挂钩有哪些益处，这就是认可员工贡献的一种形式。或者，大家可以看一下最近对NBA球员的研究结果——一名出色球员带来的价值要比球霸高60%。

在改变的问题上获得支持后，大家就可以收集数据和事例，挖掘出那些经常被忽视的付出行为。同事认可机制是这样做的途径之一，我们最近得到的一些数据表明，这样的机制还可以改善员工的敬业程度和表现。如果你是位经理，就可以利用提供反馈的机会，甚至是常规会议来和下属谈谈他们的工作，以及他们向同事提供的和从同事那里得到的帮助。

在帮助客户实现期望和公司目标、资源之间，从事服务或销售工作的给予型员工怎样求得平衡？

如果你是无私的给予型销售或客服人员，那就有可能遇到一些特殊挑战。一方面，你也许想给客户提供尽可能多的东西，以便让他们感到满意，进而买更多的东西或者给你介绍新的生意。另一方面，花费太多时间或者设定有利客户但不利公司的条款，对你和公司来说可能都是一种消耗。请记住，即使涉及金钱，解决奉献疲劳问题的战术依然适用：

- 在客户的要求给你带来太大压力，或者影响了你为他们和别人提供长期服务的能力时，做好拒绝的准备。
- 寻找将一种情景下开发出来的资源应用于其他情景的途径，从而放大你的给予型投资带来的回报。
- 规划好自己的时间，从而让客户知道他们什么时候可以找你，什么时候不能。

有什么窍门或工具可以缩短用于帮助别人的时间吗？

想办法缩短帮助别人的时间是一项双赢举措——它既能让你帮助更多的人，又能让你获得工作、发展或休息的空间。工作不同，你提供的

或别人要求的帮助种类不同，具体的时间管理策略也就不同。我们青睐的一些策略包括：

• 对临时见面的要求使用自动化日程管理软件（我们试过TimeTrade和Acuity Scheduling，当然还有其他一些类似软件）

• 把常见问题的答案放在你的电子邮件签名档和自动回复信息里，也可以放在一份常见问题答案中，然后把它发布在网上或者在需要的时候进行复制和粘贴（我们在这篇文章里就用了类似的方法）。

• 把有共同问题的几组人放在一起，这样你就可以一次满足这些常见要求；或者把有类似需求的人联系起来，让他们互相帮助。

• 更多地提供“5分钟”帮助。如果别人请你花一个小时（或者更长时间）去帮助他们，而你又没有这么多时间，那就看看你是否可以帮个小忙而且也能起作用（比如进行引荐或分享资源）。

个性和给予、索取以及匹配有什么样的关系？

实际上，没有人是纯粹的给予者、索取者或者对等者。我们都会遇到这些时刻：无条件帮助别人（比如指导新同事），平等互利（比如和竞争对手交换信息）以及把目标定为尽量提高回报（比如谈待遇）。但我们也都有主导风格，也就是在大多数情况下对大多数人的常规态度。这种风格和个性的关系并不像大多数人所想的那么紧密。我们的研究表明，某些个性和给予、索取或对等型风格有下列关系：

• 外向-内向：我们发现，这种个性和个人风格的关联度接近于零。性格内向的人有一种非常轻微的偏给予倾向（听得多了就更容易帮助别人）；性格外向的人则有一种非常轻微的偏索取倾向（当他处于主导地位时可能会不让别人插话）。但大多数情况下，此类性格影响的是人们给予或索取的方式，而不会决定他们是给予者还是索取者。

• 随和-不随和：就像亚当在本次TED演讲中所说的那样，二者之间的联系同样接近于零。实际情况表明，和善的人未必乐于助人，不和善的人则可能相当慷慨。一定不要低估不随和的给予者，同时要当心随和的索取者。

• 责任感：这是我们看到的跟给予型风格一直有重叠的唯一重要个性。由于这种人都有很强的责任感，他们往往会花更多时间来帮助别

人。同时，这些人很勤奋，所以不大可能出现“搭便车”或者“社会懈怠”行为。

• 迈尔斯-布里格斯（Myers-Briggs）性格类型指标：说真的，大家还在用这套过时的东西吗？亚当已经跟它说再见了，原因在这篇文章里。大家也应该告别这项指标了。

我能准确判断自己属于哪一类人吗？

不能。但如果你四处跟人说“我是给予型的”，那你就有可能是个索取者。

自知之明真是一大挑战。障碍之一是自我：我们中的大多数人都自视为给予者或者对等者；愿意承认自己是索取者的人寥寥无几。另一个障碍是认知：大家都知道自己的所有善举，对别人的付出却一知半解。就算克服了这两个障碍，大家还得考虑到多种多样的付出行为，判断每种行为的普遍或稀有程度，再用这样的基准和自己进行对比。我们中间很少会有人这样大动干戈，而真的这样做的人会发现它基本上和微积分一样“简单而有趣”。

有人问到了分析工具——亚当提供了一些免费评估方法，大家可以自行评价，也可以让别人给你打分。

给予型领导者有多重要？

我们认为这很关键。在自恋型索取者领导下，公司业绩更不稳定，原因是索取者对自己的策略往往过于自信，而且往往把个人利益至于公司利益之上。同时，服务型CEO领导的公司业绩更好。给予者进入高层后，绝不需要质疑其忠诚度。当然，领导者在帮谁、怎么帮、什么时候帮的问题上思虑周全尤其重要。但只要他们把自身付出和企业目标统一，就会成为大家欢迎的领导者。

我怎样才能知道一家企业的文化是给予型、对等型还是索取型呢？

我们最喜欢的办法是收集故事。请别人给你讲故事，内容是在他们公司发生而且别处不会出现的事情。收集了一些故事后，就可以从中寻找规律。在给予型文化中，你会听到有关高层领导者异常慷慨的故事——他们如何全力以赴地帮助陷入困境的员工，或者鼓励明星式员工去

寻求更好的机会。来自对等型文化的故事大多和任人唯贤有关——人们得到公平对待，忠诚得到回报。在索取型文化中，你会了解到以自己为中心的行为——主动承担有意思而且重要的任务，而把乏味的重活“指派”给别人。如果无法从这些故事中找到头绪，则可以有目的地提出问题。这家公司的成员更倾向于分享知识还是把知识留为己用？他们更倾向于把集体贡献归功于别人还是自己？他们更愿意把注意力集中在指导下属还是取悦上司？

评估

你属于“奉献疲劳”高危人群吗？

GENEROSITY BURNOUT — ARE YOU AT RISK?

埃本·哈勒尔（Eben Harrell）| 文

以下的简单测试会告诉你答案。

假设你在工作中遇到了下列情况，请选择最能代表你如何做出反应的选项。然后用本文末尾的参考值计算自己的得分，即可获得对自身给予类型的评价。

1. 你刚刚度完假。下周是一项重大任务的最后期限，而且还有一大堆需要你回复的电子邮件，另外，还有几位同事请你帮忙。你会怎样安排自己的工作呢？

a. 花两天时间回邮件并帮助同事，然后集中处理自己的项目。

b. 把邮件都保存下来，只为紧要的请求提供帮助，直到截止日期过去。

c. 用两个下午专门处理邮件并进行会面，其他时间都投入到自己的项目中。

d. 每天处理一部分邮件和别人的请求，这样就不至于太分心。

2. 你迅速掌握了一款新软件，因而获得上司的认可，其他团队成员一有问题就来找你。虽然你一般都乐于提供帮助，但他们的问题已经开始影响到你的日常工作。你会怎么办？

a. 提议在下次团队会议上回答问题，请大家把问题留到那次会议上。

b. 告诉上司你很感谢他的认可，但这给你带来了一些麻烦。

c. 暂时先回答同事们的问题，但如果这种情况持续的时间太长，你就准备跟上司谈一谈。

d. 告诉同事们你对他们遇到困难感到遗憾，但提供IT支持真的不是你的工作。

3. 一位同事请你帮她准备即将到来的报告。虽然你喜欢做报告，但

这并不是你的特长。你会怎么办？

a. 把她介绍给另一位精于做报告而且喜欢帮别人做报告的同事。

b. 说明自己不太确定应该给她哪些建议，因为自己天生就擅长演说报告。

c. 如果她同意给你其他帮助，就帮她准备这次报告。

d. 定个时间让她演练一下，然后提出有针对性的反馈和建议。

4. 另一个部门的一位同事请你在第二天参加4个小时的工作会议，以便为“解决紧急问题”提供帮助。按理说你有时间，但你不清楚是什么样的问题以及如何帮助他们。你会怎样答复？

a. 拒绝参加会议。如果真的很重要，你的同事会跟进。

b. 做出答复前要求对方提供会议议程，或者和所需帮助有关的更多信息。

c. 接受邀请，因为如果不重要这位同事就不会这样做。

d. 看一下他们都邀请了谁，以便判断是否值得参加。

5. 昨天你和一位学生喝了20分钟的咖啡，他想进一步了解你的公司。你对他印象很好，并祝他在求职时交好运。今天上午，他发了邮件感谢你，并且询问你是否能为他写推荐信。你会怎么答复他？

a. 告诉他你很忙，这次没时间为他写推荐信。

b. 写推荐信，介绍一下他在会面时给你留下的好印象。

c. 无视他的请求，因为你已经很大方地让他占用了你的时间。

d. 告诉他你只为自己很了解的人写推荐信，但如果有人问起来，你可以把对他的好印象告诉他们。

6. 多年来，你一直在公司的新员工月度培训会上发言。随着公司的壮大，每次培训过后，你都会接到越来越多的见面请求——上个月就接到了十几个。下次培训会上你会怎么做？

a. 让人们知道只要需要帮助，他们随时都可以来找你。

b. 提供一份常见问题答案来回答新员工通常会问的问题。

c. 绝口不提今后可以跟他们会面。

d. 告诉他们，如果愿意参加你的一些项目就可以来找你帮忙。

7. 几周前，公司一位新同事问你能否向她展示一下怎样运行某种报表，你把手头的一份培训材料发给了她。从那以后，她一有新工作就来找你。你会怎样处理她的请求？

a. 回复她十分缓慢，指导她明白你的暗示去找别人。

b. 只要她的请求可以迅速而轻松地满足，就一直帮她，因为这花不了太多时间，而且她还是个新手

c. 让她的经理了解到这一情况，以便她得到更多培训和支持。

d. 告诉她你最擅长帮忙的3件事，并建议她在其他问题上找别人。

8. 公司很快就会进入为期一周的假日休息，但你无法在此前完成必须要做的各项工作。其中一些工作是别人想请你给他们的项目帮忙，另一些则和你自己的目标有关。你会怎么办？

a. 在剩下的时间里竭尽全力，并在休假前计划好休假归来的工作。

b. 按重要性和紧急程度给这些工作排序，无论它们来自别人的项目还是你自己的。

c. 确保先完成自己的工作，如果还有时间，就帮别人。

d. 先满足别人的请求，因为你可以利用一些休假时间来集中做自己的项目。

请计算自己的分数

按下列分值计算自己的得分：

1. a: -1, b: 0, c: ＋1, d: 0
2. a: ＋1, b: 0, c: -1, d: 0
3. a: ＋1, b: 0, c: 0, d: -1
4. a: 0, b: ＋1, c: -1, d: 0
5. a: 0, b: -1, c: 0, d: ＋1
6. a: -1, b: ＋1, c: 0, d: 0
7. a: 0, b: -1, c: 0, d: ＋1
8. a: 0, b: ＋1, c: 0, d: -1

总分______

结果

-8到-3：

你是个无私的给予者。

无私的给予者有出现奉献疲劳的危险。他们把太多来自他人的帮助请求当作提高和超越的机会，从而耗损自己，而且影响力往往也没有自己想得那么大。有时候他们也许会说不，或者设下边界，但更多的时候，他们会为了别人的利益而忽略自己的利益。

要开始更多地关注你的慷慨成本，在如何帮、什么时候帮以及帮谁的问题上更加明智。无私有时候是好事，但要学会对别人的请求按优先级排序，并接受最要紧的请求。

-2到2：

你是个时断时续的给予者。

时断时续的给予者要么拒绝的次数太多，要么在付出过多和恰当付出之间摇摆。这往往出现在人们经历了奉献疲劳之后。

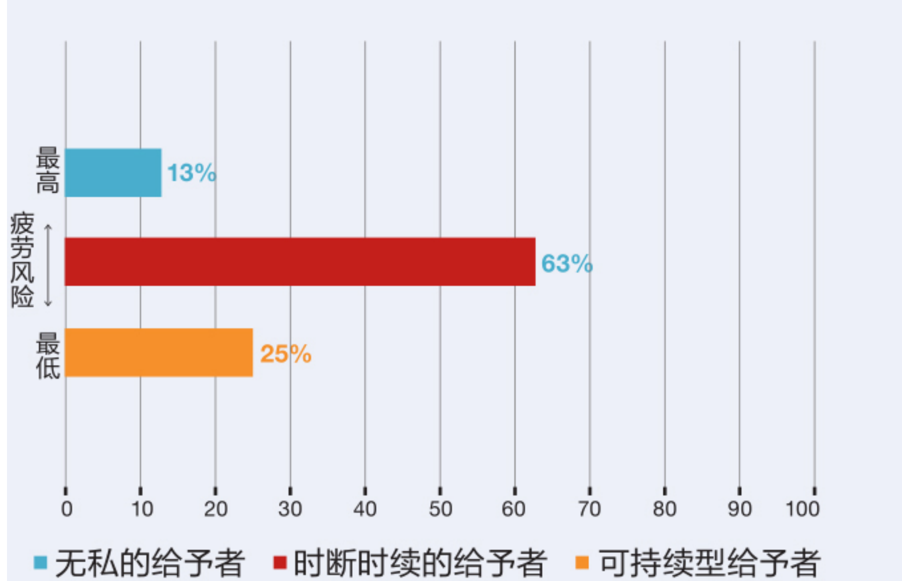
要让付出更容易维持，就要找到一些办法，把付出跟你的兴趣和技能统一起来。你的影响会变得更大，而且不会耗尽自己的精力和时间。

3到8：

你是个可持续型给予者。

可持续型给予者可以一直做贡献，为团队和公司的运转提供帮助。他们的默认状态就是为同事提供支持，但他们也意识到过度牺牲自我将有损于长期成功。他们已经找到了帮助别人和保护自己的最佳契合点。

要继续帮助别人，同时寻找用少量付出产生巨大影响的途径。无私并全力以赴地帮助别人有时合理，但要更多地拒绝那些超出你能力范围的请求，从而把精力留给你力所能及的那些事。


最高
疲劳风险
最低
13%
63%
25%
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
100
无私的给予者
时断时续的给予者
可持续型给予者

各类受访者所占比例。

资料

亚当和雷布推荐资源

想更多地了解付出能为你做些什么并给你带来哪些影响吗？建议大家涉猎以下资源：

《哈佛商业评论》

文章->

《协作超载》（**Collaborative Overload**），

作者：罗伯·克罗斯（**Rob Cross**）、雷布·雷贝利（**Reb Rebele**）、亚当·格兰特（**Adam Grant**）。协作确实是许多紧急业务挑战的答案。但我们的研究表明更多并不总是更好。

《给予者和索取者的公司》（**In the Company of Givers and Takers**），

作者：亚当·格兰特。在这篇文章里，亚当介绍了一些对给予和索取的初步想法。他阐述了企业的成功为何依赖于员工的慷慨以及怎样为这样的慷慨提供支持。

《IDEO的帮助文化》（**IDEO's Culture of Helping**），

作者：特蕾莎·阿马比尔（**Teresa Amabile**）、科林·费雪（**Colin M. Fisher**）、朱莉安娜·皮勒摩（**Julianna Pillemer**）。设计公司IDEO释放自身创造力的途径是让慷慨成为准则。

《同情的局限》（**The Limits of Empathy**），

作者：亚当·威茨（**Adam Waytz**）。同情和慷慨并不相同，但它们有共同之处。过多的同情或慷慨都会令人疲惫，影响判断并有损业绩。

《击败倦怠》（**Beating Burnout**），

作者：莫妮克·瓦尔库尔（**Monique Valcour**）。虽然我们专门研究

了奉献疲劳问题，但所有的倦怠现象都会让人非常虚弱。具体表现包括让自己远离工作，感觉效率低下以及深深的身体、情感和认知疲乏。作为管理人员培训师，瓦尔库尔介绍了可供大家恢复和预防的步骤。

书籍->

《给予和索取：为什么帮助他人促使我们成功》（**Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success**），

作者：亚当·格兰特。在这部关于慷慨的基础性著作中，亚当探讨了为什么有些给予者达到了杰出的高度，而其他人成了出气筒和抹布。

《无混蛋规则：构建文明的工作场所，如若不然就生存下来》（**The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't**），

作者：罗伯特·萨顿（**Robert I. Sutton**）。最糟糕的索取者有时会被赋予一个更粗俗的名称……他们会让你的团队失去活力。在所有探讨如何对付他们的书籍中，我们最喜欢这一本。

《做乘法：最好的领导者怎样让所有人都变得更聪明》（**Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter**），

作者：莉斯·怀斯曼（**Liz Wiseman**）、格雷格·麦克考恩（**Greg McKeown**）。给予型管理者能看到别人的潜力并帮他们发挥出来。但本书用了一个令人信服的事例说明，指导太多实际上可能阻碍别人的发展并限制他们对团队的贡献。

《通路显现：改变人生，创造机遇》（**A Path Appears: Transforming Lives, Creating Opportunity**），

作者：纪思道（**Nicholas D. Kristof**）、伍洁芳（**Sheryl WuDunn**）。在两人合著的第4本书里，这对获得普利策奖的夫妇探讨了平常人怎样带来变化——从反抗暴力到预防疾病，再到改善教育。通过激动人心的事例、前沿的科学以及实用的建议，这本书可能改变大家对如何改变世界的看法。

《私心树：一次自私的拙劣模仿》（**The Taking Tree: A Selfish Parody**），

作者：施瑞尔·特拉维斯提（**Shrill Travesty**）。谢尔·希尔弗斯坦（Shel Silverstein）的儿童书籍《爱心树》（The Giving Tree）是本经典著作，但我们觉得其中有个问题，那就是它告诉小孩子为索取者付出，而且要无私付出直到一无所有。本次拙劣的模仿是个有趣的替代方案，那棵树借此报了仇。

相关研究->

《好了，我厌倦尝试了！》（**Well, I'm Tired of Tryin'!**），

作者：马克·博利诺等（Mark C. Bolino）（《应用心理学》杂志）。对工作中“公民疲倦”现象成因的开创性研究。

《组织公民行为和职业成果：当好公民的成本》（**Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen**），

作者：黛安·贝吉隆（**Diane M. Bergeron**）等，（《管理学》杂志）。如果不加小心，花在当好公民上的工作时间可能影响任务的完成情况。

《研究：没错，慷慨相助让人疲惫》（**Research: Yes, Being Helpful Is Tiring**），

作者：克洛蒂娅娜·拉那（**Klodiana Lanaj**）（《哈佛商业评论》）。拉那发现，在工作中响应别人的帮助请求是一把双刃剑，这让我们深感好奇。

《做利他者：解决个人和亲社会目标之间的选择伪命题》（**Being ‘Otherish’: Resolving the False Choice Between Personal and Prosocial Goals**），

作者：雷布·雷贝利（**Reb Rebele**）。本文节选自文集《在生活、

工作和事业上欣欣向荣》（Flourishing in Life, Work and Careers）。雷布在文中探讨了慷慨带来的挑战和机遇，并就如何成为更成功的给予者提出了10条策略。

（相关多媒体内容，详见**hbr.org**）

善用生态系统

马丁·伊里格（Martin Ihrig） 伊恩·麦克米伦（Ian C. Macmillan）| 文
蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 时青靖 | 编辑

如何评估一项创新将对生态系统中各利益相关者产生怎样的影响。

在如今的航空航天、电子、化工、软件、全球工程建筑、全球投资、商业银行和国际制造等行业，简单的产品或服务创新都有可能变得复杂，其原因是公司在生态系统中运作，涉及多个有影响力且高度互联的利益相关者。

以移动通信业为例，如果三星或华为推出一款新手机，要吸引的不只是用户，还有移动网络运营商和谷歌等主要应用提供商。比方说，快捷付款功能也许能吸引用户和运营商，但对应用提供商和零售商的吸引力就没有那么大，因为要改变现有的支付设施。

在这样紧密交织的生态系统中，你不能仅仅只关注客户和自己的公司。你需要其他利益相关者可以接受的价值定位，这使得寻找成功创新的过程变得极为复杂。当然，拓宽关注范围也增加了你的机会。有能力管理这种复杂性的公司，会在寻找和选择创新项目方面获得强大的竞争优势。而且，重点不仅在于宏观层面：大公司各个单元都在其自身的生态系统中运作，各自有内部和外部的客户与合作伙伴——通常是截然不同的组织专业单元。

长期以来，医药公司一直在这样复杂的生态系统中运作，平衡患者、医师、医疗机构与医疗保险机构、经销商和政府机构等各方需求。举例来说，使用抗抑郁成分增加疗效，从患者和医生的角度来看或许是不错的主意，但这样会提高医保成本，增加副作用的风险，受到更多管制。

虽如此，医药公司寻求增长机会时却往往局限于药物开发，这方面

的主要因素是需求（某种疾病的患者有多少？）和科技水平（能否研究出一种可以取得专利的新药治疗这种疾病？）。新药通过现有渠道推出，合作各方的职能一如既往，消费周期一成不变。然而，以这种方式保持增长和盈利能力变得越来越困难。如今许多医药公司转向服务创新，这个方向会改变消费模式和生态系统运作方式，与药品创新的影响截然不同，因此须得到利益相关者认可。

核心观点

问题

在多个有影响力且高度互联的利益相关者的领域，公司创新难以赢得各方支持。

原因

高管通常只关注某一利益相关者的需求，导致创新成功率偏低。

解决方案

我们的方法共6个步骤，帮助公司辨明怎样的创新会导致利益相关者彼此利益相悖，怎样的创新成功率最高。

本文将描述大型医药公司PharmaCo（化名）如何利用我们开发的基于工具的构想方法，对其服务创新方式进行全面思考。现在这家公司将这套方法推广到了全球各地。我们在该项目中与PharmaCo美国、巴西、韩国和英国分公司合作，本文只着眼于其中一个提供慢性病药物的部门，呈现简化的案例。在其他许多行业中，须将创新引入涉及多个利益相关者的生态系统，这套方法都能派上用场。

我们的方法由6个步骤组成，通过一系列讨论会实行，通常需要一支约25人的团队，成员来自组织各层级，代表组织主要职能。

以下进行详述。

寻找关键的利益相关者，确定他们最迫切的需求

参与者须深入理解自己部门所在生态系统中各利益相关方的期望和需求，以及本领域内的关键市场趋势，带着这些知识来参加第一场讨论会。我们首先让他们找出各部门所在生态系统中最重要的参与者，通常会有四到五个。PharmaCo列出的重要参与者如下：

- 患者
- 医疗机构
- 医疗保险机构
- 商业贩卖渠道，如连锁药店

不过，所有利益相关者的重要性各不相同，团队必须选出其中在生态系统里对交易影响力最大的一方——通常是终端顾客，但也可能有例外。PharmaCo很快就选定了患者，因为在这个生态系统中，患者是其他所有利益相关者的终端顾客，公司提供的产品及服务也是为了让他们获取最大价值。

团队随后开始寻找各利益相关者最迫切的需求，首先是最重要的患者。我们认为，慢性病患者的基本需求是认清自己疾病引起的并发症，加以管理，进而提高生活质量。例如，糖尿病患者的动脉损伤和毛细血管抑制，慢性呼吸系统疾病患者的气流受限和氧气摄取量抑制。

勾勒利益相关者消费链

为了理解利益相关者如何体验和管理自己最迫切的需求，我们要求参与者创建伊恩• 麦克米伦和丽塔• 麦格拉思（Rita McGrath）所说的“消费链”（consumption chain），找出满足利益相关者需求这一过程中的关键步骤。生态系统中各利益相关者有不同的需求，可以（或无法）被现有产品或服务满足。

慢性病团队做出的患者关键消费链如下：

- 获得对疾病的认知（我如何得知自己生病需要治疗？）
- 诊断（有什么并发症，有多严重？）

- 治疗（如何应对并发症？）
- 坚持（如何持续治疗？）

创建消费链时要站在利益相关者的角度：他们对自己需求得到满足的感受，与公司觉得满足了他们需求的感受不同。我们发现，高管往往从公司职能单位和流程方面理解需求。举个例子，公司认为顾客退货是必要之恶（necessary evil），而顾客认为公司不愿接受退货是背叛了自己的信赖，并成为再也不买这家公司产品的一个理由。

最后，团队须考虑能否找到机会改变主流消费链——也许要运用新技术，在消费链中增删一些步骤。这样的改变通常会催生颠覆式创新，因为生态系统中的关系就此重置：一些利益相关者失去重要性，新的利益相关者出现。（见边栏《重塑生态系统》）

将目前价值定位的特点归类，整理概况

在这一步，团队就公司目前提供的服务，评估各利益相关者对服务主要特点的感受，将特点归入以下三类：

不可变需求。让产品或服务具备起码接受度的特点归为此类。慢性病患者的不可变需求是：

- 年度体检验血，提升发现并发症的概率
- 医师提供及时准确的诊断
- 健康有所改善
- 能够在药店得到药物

差异化因素。让产品或服务在竞争中更胜一筹的特点属于此类。慢性病团队思考得出的差异化因素如下：

- 对症药物治疗没有副作用
- 用药简单、不频繁

不满因素。利益相关者对这些特性不满，但如果有差异化因素提供补偿，他们或许愿意暂时忍耐。慢性病患者的不满因素包括：

- 对并发症诊断的焦虑
- 医药费自付的要求
- 治疗成本

团队运用以上分类，为各利益相关者制作了概况表格。表格中不必填满所有空格，通常也没有这个必要，但必须努力找出利益相关者在消费链各个环节重视的产品特点，以及可行的替代方案。PharmaCo最终得到4个表格，每个表格展示一个利益相关方及相关需求，包括所属消费链、不可变需求、差异化因素以及不满因素。

重塑生态系统

本文描述了PharmaCo一项适度却独树一帜的创新。我们的方法也可以帮助公司学习如何向整个消费链（而非其中一个或几个环节）引入大的改变，开展会颠覆生态系统的创新。

前不久，我们为一家医疗设备公司提供咨询。该公司正在尝试为某种代谢疾病提供新的治疗方式。以往治疗这种疾病须做大型手术，损害患者健康。现有生态系统中的重要利益相关者是患者、医师、医院、医疗保险机构和手术医师。患者消费链中最重要的环节是医师看诊、对使患者日益衰弱的病症进行治疗，如果无法恢复，就进行大型手术。对于该消费链中的患者而言，关键差异化因素是避免手术，最大的不满因素是必须接受手术。

公司新的治疗方式为患者提供一种不同的消费链，其中最重要的环节是了解治疗方式、每两周接受一次治疗的往返交通，以及保险机构报销。新的重大差异化因素显然是可以避免手术，不满因素是必须多次前往接受治疗。

我们把新的差异化因素放在传统消费链中，与各利益相关者的不可变需求对照，发现了两项重要冲突。其一，尽管患者及护理机构希望最大程度地改善患者生活质量，但很多医院已经为传统治疗方式进行了大量投资，而新疗法的功效尚未得到证实，所以他们不愿贸然购买新设备，这是理所当然的。其二，患者希望避免手术，与手术医师的利益相悖，如果采用新疗法，手术医师必须放弃可观的收入。

管理者在讨论这些矛盾时意识到，新的消费链组成了一个诊

所治疗利润分成网络，参与其中的主要是医师，如果公司准备采用这样一种消费链，那么手术医师和大型医院都可能被排除在生态系统之外——这种举动绝对是颠覆性的，撰写本文时，这项改变正在进行。

（返回原文阅读）

利用概况表格，设计增长机会表格

这一步，公司要把概况表格转为增长机会表格（growth opportunity profile，简称GOP）。具体方法是，在消费链每个环节增加一个差异化因素，并尝试为每个利益相关者找到至少一个差异化因素；另外，消除一个不满因素也等于比竞争对手多了一个差异化因素。团队可在利益相关者GOP的基础上找到最有效的改进方式，以及应当把握的创新增长机会。

PharmaCo慢性病团队成员展开讨论，为帮助患者控制并发症，可以增加什么特性。他们提出在药店提供免费验血，以及发送短信提醒患者吃药（见表格《改进价值定位》）。近期研究显示，如果患者定期锻炼，PharmaCo的药物疗效会更好，因此，团队考虑为患者提供打折乃至免费的健身房会员资格——这是一个出色的差异化因素，不只关注对症治疗，而是着眼患者的总体健康状况。

改进价值定位

有了第三步的概况表格，可以设法将其与第四步中推荐的差异化因素结合起来。以下是PharmaCo针对慢性病患者制作的增长机会表格，患者最迫切的需求是控制疾病并发症。

□ = 目前提供的服务
■ = 新提出的差异化因素

消费链	不可变需求	差异化因素	不满因素
认知	每年常规体检验血	药店免费验血	对诊断的焦虑
评估／诊断	医疗机构提供及时准确的诊断		自付医疗费用
治疗	疾病不会恶化	无副作用 用药简单、不频繁 打折或免费的健身房会员资格	治疗成本
坚持	药店的可靠、可及性	短信提醒患者吃药	

（返回原文阅读）

了解利益相关者利益冲突之处

这一步触及了在多个利益相关者组成的生态系统中推广创新的核心难题。找出新的差异化因素，改进满足某一利益相关者需求的方式，还必须评估该因素会对其他利益相关者产生何种影响，特别要考察是否与主要的不可变需求冲突。图表《了解利益相关者利益冲突之处》展示了我们帮助PharmaCo团队判断这方面情况的详情。

团队参考GOP，找出对各利益相关者而言最重要的差异化因素：

- 患者：打折的健身房会员资格
- 医疗机构：根据处方自动配药
- 保险机构：出售保险套餐（pay for nonperformance，套餐中一些项目可能不实用——译者注）
- 药店：邮购选项

接下来，团队回头参考第三步的结果，确定对各利益相关者最重要的不可变需求。PharmaCo团队得出以下结果：

- 患者：健康有所改善
- 医疗机构：医疗运营受尊重、可盈利
- 保险机构：成本没有净增长

• 药店：利润增加

对比以上两组结果可以看出，某项创新对某一利益相关者有利，却可能受到其他利益相关者的抵制。举例来说，如果PharmaCo向患者提供健身房会员资格折扣，回应他们最重要的不可变需求（健康有所改善），就可能引起保险机构（不可变需求是控制成本）的抵制。

了解利益相关者利益冲突之处

首先要找出你可以提供给各利益相关者的首要差异化因素，评估该因素会对所有利益相关者的不可变需求产生怎样的影响。例如，PharmaCo为医疗机构提供的差异化因素，对患者、医疗机构和药店有好处，但可能会让保险机构受到不良影响。

不可变需求	新提出的差异化因素：患者 打折或免费的健身房会员资格	医疗机构 按处方自动配药	保险机构 出售保险套餐	药店 为患者提供直接邮寄的选项
患者 健康状况改善	健康生活方式 ✓	对配药的担忧减轻 ✓	更负责任 ✓	不必前往药店 ✓
医疗机构 医疗运营受尊重、可盈利	患者更健康 ✓	须应对的不良事件减少 ✓	受到更严格的审查 ✓	
保险公司 成本没有净增加	流向健身房的额外成本 ✗	索赔数量增加 ✗	成本降低 ✓	
药店 提高收益		销量增加 ✓		药店所需人力减少 ✓

双击可看大图

选择最佳机会

找到冲突所在后，必须决定如何权衡。利益相关者可能对能够缓解自己忧虑的因素认识不足。例如，保险机构可能会低估短期成本增加带来的长期收益：假如健身房会员资格让患者更加健康，未来索赔就会减少。指出这些方面，也许可以缓和矛盾。公司还可以采取措施，减轻对即时成本的影响，比如PharmaCo可以用健身房折扣说服患者使用他们提供的药物。

现在你能够找到创新选项中哪一项可以在生态系统里创造最大价值。你已经找出了会对利益相关者基本需求产生最大影响的创新增长机会，了解了可行的改进和补充与利益相关者利益相冲突的地方，并且明

确了其中最易管理的冲突。

PharmaCo慢性病团队决定为患者引入按处方自动配药的服务，这是医疗机构最青睐的差异化因素，也对四个利益相关者中三方的不可变需求起正面作用：患者不必再担心拿药，医疗机构须应对的不良事件减少，药店销量增加。

该举措对保险机构的影响（短期内更多索赔）诚然有些问题，但团队制定了一套沟通策略，确保这一决定性的利益相关者继续支持。团队会向保险机构说明，提前为药物支出的保险金其实可以抵消，因为就长期而言，急诊治疗和患者停药造成的并发症治疗索赔金额更高。

我们的方法让PharmaCo慢性病团队管理者得以辨明创新增长机会，在其中做出审慎的选择，确保公司回应生态系统中所有利益相关者的需求和顾虑，而不只是患者。虽然我们描述的只是PharmaCo业务中很小一部分的渐进式改进和补充，但这种方式亦可用于公司层面，考察公司商业模式和价值定位的创新变革。随着行业生态系统自身的演进，高管会发现，在战略评估时纳入以上步骤是有益处的。



马丁·伊里格是纽约大学临床教授兼副院长、宾夕法尼亚大学沃顿商学院客座副教授及I-Space Institute负责人。伊恩·麦克米伦是沃顿商学院创新与创业Dhirubhai Ambani教席教授。

B2B销售新法则

The New Sales Imperative

尼古拉斯·图曼（Nicholas Toman） 布伦特·亚当森（Brent Adamson）
克里斯蒂娜·戈麦斯（Cristina Gomez）｜文
王晨｜译 蒋荟蓉｜校 李全伟｜编辑



B2B采购异常复杂，客户常常处于茫然状态。怎么让购买变得更容易？答案是指导式销售。为此，供应商要做到：设计客户旅程、发现障碍、制定指导方案以及跟踪购买进程。

核心观点

传统观点

越来越多B2B供应商认为，客户在交易中掌握主动，在购买流程末期才需要卖方介入。

问题

如今客户被过多信息和选择淹没，难以做出明智购买决策。

解决方案

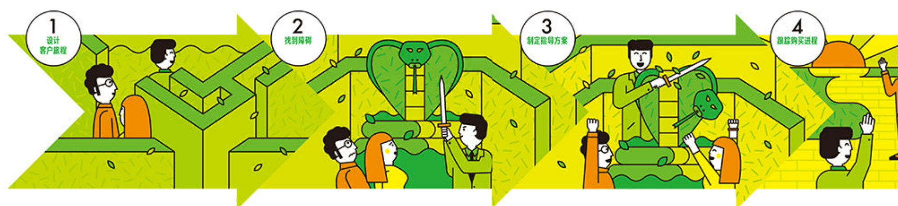
为让购买更容易，供应商必须提供可靠实用的工具、信息和指导，在购买流程的每一阶段为客户提供帮助。

在很多B2B企业看来，客户是掌握控制权的一方：他们占据主动，掌握海量信息，完全清楚自己的需求，因此要等到购买流程后期做出购买决策后，才会与供应商接触。

但客户不这么看。他们掌握的信息量确实比以前都大；但美国CEB公司的一项调查显示，在购买过程中，客户常常犹豫不决、高度紧张。购买复杂的解决方案，如企业管理软件或制造设备，从来不是易事。但现在，B2B采购尤其复杂：巨量的信息、众多的利益相关方、不断增加的购买选项，使得交易停滞或中止的情况越来越多。客户面临的压力越来越大，常常处于茫然状态。

在与全球各地企业合作的过程中，我们曾观察到决策者如何被信息淹没，陷入低效的认知循环。他们不断尝试理解需求，考虑替代方案。新信息不断带来新问题，导致客户做购买决策的时间越来越长，甚至放弃购买。

此外，参与一宗B2B采购的平均人数，从2年前的5.4人增加到现在的6.8人，涉及的职位、部门和地域越来越多。个人与组织关注点和利益的分歧，使购买方内部往往只能在“保持谨慎”“规避风险”“节省资金”上达成一致。一位CMO对此的形容令人印象深刻：“最小公约数购买决策”。



最后，由于购买选择越来越多，客户须权衡利弊的时间也越来越长。研究显示，对于个人消费者来说，更多选择不一定是好事（见《哈

佛商业评论》2006年6月刊文章《更多不一定更好》（“More Isn’t Always Better”），作者为巴里·施瓦茨（Barry Schwartz））；大宗B2B采购也如此。无论什么购买方案，总有人觉得其他选择更有吸引力。过多选择不仅拖慢了购买流程，也导致了购买后的焦虑：“我们选对了吗？其他方案是否更好？”我们的研究显示，超过40%的B2B购买方会在交易完成后患得患失。

客户难以做出购买决策，很多供应商对此感到意外。在CEB的研究中，我们访问过全球各地数千名企业高管，请他们用一个词来描述采购复杂商品或服务的过程，回答包括“困难”“难受”“痛苦”“郁闷”“容易踩雷”，等等。我们发现，做出购买决策所需时间，一般比客户预期的多出一倍。更有甚者，65%受访购买方告诉我们，单单为和供应方销售人员沟通做准备，就花了预期完成整个采购工作所需时间。显然，购买过程如此艰难，很大程度上与供应方无关，而是客户自身的原因。

解决办法？当然是让购买变容易。

供应商当然在设法简化购买，自从有商业行为起就如此。我们调查过的大多数供应商都认为自己做得不错；但很遗憾，他们认为能让购买变容易的方法，往往适得其反。我们的研究发现，绝大多数销售从业者认为，为客户提供更多信息，将帮助对方更好地做决策；他们还认为，即便不同意客户的购买倾向，也要以灵活方式回应；此外，让客户考虑所有选项是“极其重要”的。供应商不断努力更加周到殷勤，采取主动，满足客户的所有要求；他们力争提供客户可能需要参考的所有数据、案例和评价，并且列出一系列购买方案，随客户需求变化不断调整。这种方式似乎是正确的，而且也满足了供应商“以客户为中心”的自我期许。然而，根据我们对超过600家企业客户的调查，这种方法导致购买便捷度下降18%。罗列信息和购买选项，只会让事情更困难。

指导式销售（prescription）的优势

我们评估了几十种销售技巧对购买过程的影响，发现了一项明显规律：“迎合式”销售一般会降低购买便捷度，而“指导式”销售能将购买便捷度提升86%。采用指导式销售方法的供应商一般会采取以下做法：依

据具体理由，明确推荐一项购买方案；简明扼要展示本方的能力和优势，并注意保持前后一致；清晰解释购买流程中的复杂之处。以我们这样的咨询公司为例，指导式销售语言大概是这样："我们和你这样的供应商有过一些合作。我们的经验是，买方采购人员有时在后期阶段才过来沟通，这就有可能搞砸。所以你应该提早和他们沟通。这种情况下，他们一般会问X和Y两类问题。你要这样回答他们……"

客户自然认为，指导式销售人员能够预测并解决问题，因此水平更高。这实际体现在业绩上：相比一般供应商，提升购买便捷度的供应商，达成高质量交易（客户同时购买多种产品或服务）的几率高出62%。根据我们进行的三项大规模研究，购买便捷度是交易质量的最大提升因素。此外，相比经过传统流程完成购买的客户，通过指导式销售便捷完成交易的客户，对交易后悔或对供应商负面评价的概率更低，且更有可能再次购买。（见图表《迎合式销售的弊端》）

CEB曾与全球数百家供应商的销售部门合作，并经常举办指导式销售的培训讲座。虽然每笔交易各有不同，但共性更突出；如果行业、客户群、销售的产品或服务相同，那就更应如此。成功进行指导式销售的供应商通常会总结几笔交易中的经验教训，据此为更多相似客户提供建议，显著提升交易成功率。指导式销售不是一项个人技术，而是组织层面的能力，在销售谈判、营销策划、客户问题诊断等多方面发挥作用。

> 供应商的目标应该是，找出客户与任何卖家打交道都会遇到的困难。

指导式销售可能有多种形式，但掌握这种能力的供应商有一些共同做法：深刻理解客户购买流程；找出客户在每个阶段面临的最大问题；为本方销售人员提供解决问题的工具；跟踪购买进程并随时准备让交易回到正轨。

下文将详述每个步骤。

设计客户旅程

大部分供应商的营销管理者会认为，他们已经设计了购买流程。但他们的惯常做法不足以支撑起指导式销售策略。传统的客户旅程设计包括四个主要步骤：认知、考虑、偏好、购买。这个过程类似漏斗，最终导向客户的购买行为。CEB将此类客户旅程称为“从我处购买”，因为它主要着眼于供应商自身的流程和产品。在这种模式下，如果我们问，“对谁的认知”？回答将是“对我们这家供应商的认知”；如果问“考虑谁的产品”？回答将是“考虑我们的产品”，以此类推。

但正如前文所说，客户面对的障碍与供应商无关，因为这些问题发生在购买流程早期，远在客户和供应商接触之前。因此，以供应商为中心的视角难以发现客户的问题，也不太能帮助供应商决定采取哪些行动。所以我们建议，供应商应设计“卖方中立”（supplier-agnostic）的客户旅程。

首先，典型客户旅程可分为前期、中期和后期三个阶段。在第一个阶段，客户考虑的是，本企业是否存在须解决的问题，比如CRM系统是否需要升级或替换。在这个阶段，客户可能会找出运营中的各类问题，并通过分析评估，判断每个问题的相对重要性。在中期阶段，针对最重要的问题，客户会评估不同解决方案，并考虑一系列二选一的问题，如内部构建或是外部购买、引进技术或是人员等，并考虑解决方案与现有体系的兼容问题。在后期阶段，已经确定解决方案后，客户才会考虑选择供应商，并首次与销售人员接触。

迎合式销售的弊端

指导式销售的优势

大多数供应商销售人员错误地认为，提供客户想要的所有信息和支持，会让购买更容易。







（返回原文阅读）

这三个阶段又可分解为不同具体步骤。在整个购买过程中，客户要广泛收集信息，研究不同选项，并协调内部利益相关方，每个步骤都可能出现问题。因此，无论客户最终如何选择，供应商必须首先掌握客户在每个步骤中的行动。不过要注意，虽然设计客户旅程需要精细度，但根据我们的经验，5-10个步骤是最好的；超过10个步骤，流程可能过于复杂，销售人员操作难度较大。

一般来说，设计客户旅程是供应商营销部门的任务，但营销部门容易局限于本方视角。很多我们参与设计的中立化购买流程，是由销售运营或销售支持团队主导的。虽说如此，在最成功的案例中，供应商各部门会通力协作，与客户一道设计周全的购买流程，并注意使用对方惯用的业务语言。在设计客户旅程时，优秀销售人员能起很大作用，因为他们非常了解客户企业的流程。另外，如果供应商更深入地了解客户的流程，对方将会受益，因此老客户通常愿意参与设计购买流程。收集客户信息并不是特别复杂的工作：供应商可以进行访问、调查、组织焦点小组，直接询问客户的采购经历：“你参考了哪些信息来源？”“哪些信息最有用？哪些最没用？”“哪些人参与了购买流程？他们是何时参与的？”

跨部门合作、参考明星销售员的意见、让客户参与进来，除这些原则外，设计客户旅程并没有固定模式。我们曾观察到很多供应商根据实际情况灵活发挥。

我们曾为一家提供员工管理解决方案的公司提供咨询。为找出客户旅程中的关键步骤，该公司曾特别倚重顶尖销售员。管理者起初认为，因为每笔交易差异太大，通用的购买流程可能太过宽泛、作用不大。但经过几周的讨论后，团队设计出一套购买流程，该流程分为9步，适用于不同类型客户。随着使用这套流程的次数增加，管理者愈加清晰地看到，虽然他们提供的解决方案很复杂，但该流程基本上对所有客户都适用。

CEB的另一个客户，一家国际物流公司，直接采用了上述流程作为模板。该公司发现，尽管行业完全不同，但这套流程也很贴近其客户的购买行为。销售支持团队组织了一整天的讨论，根据销售部门领导者的需求对流程进行调整，在几小时内就完成了初始版本。为此，团队成员要寻找不同交易中相同的购买行为，从而设计出普遍适用的购买流程。

另一家网络教育培训公司的营销部门，采用了不同的购买流程设计方法。这个团队并未太关注每个购买阶段的细节，而是尽力了解客户内部各利益相关方的不同考量。依据前期、中期、后期阶段这一基本划分方式，团队访问了所有利益相关方，了解对方在每个阶段需要哪些信息、从何处寻找信息，以及遇到哪些问题。



（返回原文阅读）

找到障碍

如上所述，设计客户旅程不只是找到客户购买过程中的障碍，但网络教育公司的案例表明，这两件事往往重合。特别是，如果设计购买流

程需要客户访谈，供应商可以考察客户痛点。

在进行客户调查或当面访问时，供应商可以问如下问题："你在购买的各个阶段遇到哪些具体困难？""哪些信息可以帮助你更快、更好地做决定？""哪位本可以提早参与交易，却参与太晚或未能参与？""如果重新来过，你有哪些做法会不同？""你对其他要进行类似采购的企业有何建议？"记住，问这些问题不是为了解客户与你打交道时的困难（比如合同流程太复杂或网站做得太差），而是了解客户与任何供应商打交道都会碰到的困难。

指导方案应中立可信，能够减少客户犹疑，促成行动。

在收集数据的过程中，供应商可能会想要根据某一家客户提供的信息采取行动。但明智的做法是，综合考虑多家客户的信息，寻找规律，找到根本性问题。这类问题虽然数量不多，但却给购买方带来显著困难，例如：内部利益相关方找不到支持变革的业务理由；管理者难以争取某项方案得到内部支持；某一部门（例如财务）坚持不同观点等。这些问题可能说明，客户难以找到支持购买决策的清晰、可量化的理由。或者，供应商未能考虑到客户的某项具体要求，这项要求看似无关紧要，但对达成交易至关重要。集中解决这类重大问题，不仅能帮助供应商拿下优质合同，也能为疲于应对各种新工具、系统和规则的销售人员减负。

我们发现，客户最常遇到的问题存在共同点。在早期阶段的学习和研究过程中，客户的困难通常与信息有关。例如，面对相互冲突的信息或建议，如何得出明确结论。在中期阶段，随着更多利益相关方参与进来，沟通可能成为主要困难。有些利益相关方的考量可能被忽视，例如销售部门购买新App，却未能考虑合规部门对数据安全性的担忧，或IT部门对系统整合度的关注。此外，各部门的优先事项不同，如运营部门关注效率，而安全部门关注风险，如何协调是个问题；对业务需求和高层指示存在不同理解，也须统一。在后期阶段，客户在考虑购买选项和行动方案时容易陷入停滞。这个阶段容易出现的问题包括，客户内部难

以对具体操作方式达成一致（例如，是采用试点还是大规模应用），或对不同产品选择或组合的投资回报率存在分歧（例如，CRM系统是本地部署还是云部署）。（见边栏《客户为何难拍板》）

以一家移动技术解决方案提供商为例。该公司将客户旅程分为6个步骤，并找出每个步骤中最大的障碍。公司主要提供射频识别、无线网络等产品和服务，帮助客户分散在各处的团队和员工实时协作。在购买过程中，客户会遇到一系列障碍。例如，在第一个步骤，有时客户难以理解各团队保持紧密沟通的价值和重要性，因此购买流程无法继续。客户如果不能清晰了解技术带来的益处，就不会进入下一个步骤。供应商还发现，在第二个步骤，客户内部不同利益相关方，如IT、运营、财务等，经常对解决方案的应用方式，及其对本部门和公司的价值有不同看法。在客户内部达成一致之前，购买流程不会有任何进展，对于任何供应商都一样。这不是因为供应商无法满足具体要求，而是因为，在可以讨论任何具体方案之前，客户就遇到了障碍。

通过发现客户旅程中的主要障碍，这家供应商成功制定了指导式销售策略，下节将详细说明。

制定指导方案

指导式销售形式多样，可以通过不同途径实现，包括营销部门制作并传播的内容、与客户面谈、销售员和专家及供应商高管主持的讨论会、客户诊断、自我测试等。例如，客户进行对标测试后，可能发现本公司表现不及类似企业。

无论采用哪种实现方式，指导式销售须满足三个要求。首先，指导方案必须中立、可信。如果主要目标是推销，指导方案不仅难以帮助客户，而且会引起质疑。客户对高质量指导的自发反应不会是“我知道你打的什么主意”，而是“哇，你真是帮了我大忙”。其次，指导方案应减少客户犹疑，促成行动。因此，供应商应将购买选项控制在客户能把握的范围内，并提供具体、有据可循的建议。第三，指导方案不应是简单的自我推销，而应引导客户选择本方独有的解决方案。

回到前述移动技术公司的例子。找到客户在购买流程中的6个主要障碍后，销售和营销部门合作研究解决措施：提供诊断工具，帮助客户

评估目前协作体系的缺陷；组织讨论会，争取客户内部各利益相关方同意做出改变；进行“实施测试”，帮助客户了解后续步骤。

美国国家仪器公司（National Instruments）为制造企业和研究机构提供测试和计量设备，该公司也面临类似挑战。公司发现，潜在交易经常早早陷入僵局，因为客户内部往往存在不同利益相关方，包括CTO、研发领导者、设计负责人、产品经理等。他们的优先事项都不同，甚至相互冲突，因此不认同升级老旧设备的紧迫性。

美国国家仪器公司并未直接推销自己的解决方案，而是由销售支持部门设计了一项测试工具，帮助客户运用数据，分析自身的“业务和技术成熟度”、诊断表现不佳的领域、发现风险，并了解各类改进对业务的潜在影响。无论客户最终选择哪家供应商，这项工具都能简化购买流程，同时也提供购买决策框架，突出国家仪器公司的优势。这项工具从人员、流程、技术三方面，客观评估客户的15项能力，计算出成熟度得分，并可与公司全球客户数据进行对比。测试工具客观中立，能克服不同观点和偏见的影响，减少争议，帮助客户内部利益相关方聚焦真正的挑战和机会。

同时，该公司利用数据构筑一系列假想场景，帮助客户了解不同行动的财务影响，从而达成一致。例如，客户可以选择应用最新技术彻底更新计量和评估系统，或进行局部微调，或完全保持现状。

跟踪购买进程

为消除购买流程中的障碍，供应商必须准确了解客户所处的阶段。利用这一信息，供应商能够提前判断客户将遇到的问题，然后决定采取干预措施，确保流程继续推进，并最大化购买便捷度。

为此，供应商需要一系列“客户信号”，能够明确客户已进入购买流程的下一阶段。理想的客户信号有3项特征：（1）客户应主动参与，采取明确行动，确认继续推进购买流程；（2）信息应直白客观，消除误读的余地——客户应书面确认，是否参与诊断活动、投入资源或同意后续行动；（3）在每个步骤，客户应展示出越来越强的改变决心。客户信号可能相当宽泛，如认可改变的必要性，也可能非常具体，如实际签订合同。

以下是设计客户信号的两种方式。第一种将诊断工具同时用作指导手段和客户信号，第二种将书面确认规定为完成购买步骤的标志。

美国国家仪器公司的测试工具能够协同利益相关方、指导未来行动，此外还在早期购买流程中设置了两个客户信号：对变革需要的认可度、利益相关方的协同程度。为保证客户信号明确、客观，客户必须同意在某一天进行诊断，并提供高管签字。这是一个清晰明确的信号，表明客户是否愿意继续推进。客户只说对诊断有兴趣，还不能被视为明确的信号。

另一种更为系统的方式，IT提供商经常用在购买流程的中后期：在与客户利益相关方充分讨论后，分阶段规划本方和客户应采取的行动。这份计划应规定双方进入每一交易阶段须采取的步骤、明确具体日期和负责人，并设置客户可以取消交易的条件。具体步骤可能包括："制定初步的成功衡量标准""提供成本预估""开始法务审核""评估初步方案"等。这份计划是购买流程的扩展，包含更多细节，且更加针对具体客户情况。

客户对成型的计划进行书面认可，这是购买流程中途的一个明确节点。之后每完成一个步骤，都可以视为交易取得进展的可靠信号。

当下最成功的供应商不仅帮助客户考虑"买什么"，还有"如何买"。本文介绍了这类供应商的核心销售方法：设计客户旅程、发现障碍、制定指导方案以及跟踪购买进程。同时，这些供应商还有两个总体特征。首先，它们关心的不是让客户从它们这里购买，而是客户如何做出购买决策。这两种视角看起来区别不大，但其实相去甚远，而且是销售成功的基础。其次，它们的销售团队和营销团队紧密协作，从始至终对购买流程发挥支持作用，在此过程中打破两种职能间的长期阻隔。因此，这些供应商能提供可靠实用的工具、信息和指导建议，塑造和简化购买流程、促进销售，并最终提升客户忠诚度。



尼古拉斯·图曼是CEB公司销售和客户服务部门负责人。布伦特·亚当森是该部门首席执行顾问。图曼和亚当斯著有《挑战型客户》（The Challenger Customer: Selling to the Hidden Influencer Who Can Multiply Your Results，与马修·迪克逊（Matthew Dixon）、帕特·斯班纳（Pat Spenner）合著）。克里斯蒂娜·戈麦斯是CEB销售部门研究负责人。

医药界的爱迪生

THE EDISON OF MEDICINE

史蒂文·普罗凯西（Steven Prokesch）| 文
刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 李全伟 | 编辑



麻省理工学院鲍勃•兰格创办的兰格实验室，是世界上最高效和最赚钱的研究中心之一，它有一套经过验证的有效方法，可以加快获得成果和成果转化为现实产品的节奏。任何组织都 可以借鉴这套方法。

去年某个早晨，詹姆斯·达赫曼（James Dahlman）来到了鲍勃·兰格（Bob Langer）位于麻省理工学院科赫癌症综合研究学院的办公室，向兰格告别。他见到了兰格和另一位博士生导师丹·安德森（Dan Anderson）。这位29岁的年轻人即将第一次走上教授岗位，到佐治亚理工学院生物医学工程系任职。现在，他来寻求两位导师的建议。

“做点大事情，”兰格告诉他，“做一些真正改变世界的事，小步向前可没意思。”

核心观点

问题

早期研究成本高，风险大，而且结果不可预测——因此公司都回避这类研究，结果很多机遇都没有得到开发。

解决方案

通过开发旨在解决重大社会问题的研究项目，公司可以让世界更美好， 赚到大钱。

模式

麻省理工学院的鲍勃·兰格有一套经过验证的有效方法，可以加快获得成果和成果转化为现实产品的节奏——这套方法任何组织都可以借鉴。

这不仅仅是对一位毕业生的激励，还是兰格本人在麻省理工学院40年职业生涯中坚持的信条。他是化学工程师，也是药物控释和组织工程学领域的先驱者。带着做大事的信念，他打造了如今世界上最高效的研究中心之一兰格实验室（Langer Lab）。

高校、企业和政府实验室，或者说任何来自其他领域的团队领导者，都可以借鉴兰格的模式。他的方法从5个方面加快取得成果的速度，并保证这些来自学术界的研究成果能够转化为现实世界的产品。兰格模式关注高影响力的理念、飞跃“死亡之谷”（valley of death，常被用来比喻研究和商业化开发之间的鸿沟）的流程、促进多学科协作的手段、确保研究人员能够持续流动和限制项目资助期限的措施，以及张弛有度的领导风格。

仅美国一国每年在研究方面的花费就达到了约5000亿美元，但在哈

佛商学院荣誉教授肯特·博文（H. Kent Bowen）看来，“很多研究都是乏善可陈的”。博文多年来潜心研究高校和企业实验室。他认为，“如果美国有更多像兰格实验室这样具有高度合作性、关注高影响力研究的实验室，那么美国将实现创造财富的巨大潜能。”

兰格在以下几方面的成就显赫。首先，他的H指数（h-index，该指标评估学者出版的论文数量和被引用的频次）得分是230——所有工程师无出其右。他已经和即将获得的专利高达1100多项，授权约300家制药、化工、生物技术和医疗设备公司使用或转给第三方使用，因此赢得了“医药界爱迪生”的美誉。他的实验室衍生出40家公司，其中包括合作开办的企业；除一家公司倒闭外，其他公司或作为独立实体，或作为收购公司的一部分，都在正常运营。这些公司的市场价值总计大概超过230亿美元，其中不包括联合利华正在收购的美发产品公司Living Proof，目前收购价格未公开。

兰格实验室最终的“产品”还是人才：约900名研究人员在此获得研究生学位或以博士后身份在实验室工作，很多人在进入学术界、商界和风险投资界后大放光彩。其中有14人已经正式进入美国国家工程院，12人在国家医学院获得职位。

多学科协作在学术界依旧处在发展阶段，但在过去大约10年中开始风生水起。这一现象说明大学越来越重视解决现实问题和创建新公司，而实现这两个目标，须结合不同领域的专长。尽管多学科协作一直以来在商界十分普遍，但公司仍可以运用兰格“研究到产品”流程的各大要素，来改善业绩。通过借鉴兰格流程，公司可以创造全新的产品和服务，不断革新或重塑自身业务。

关注影响大的问题

选择项目时，兰格的原则之一是：衡量该项目对社会的可能影响，而非财务回报。他相信，如果你创造的服务或产品影响足够大，客户和金钱自然会涌入你所在的公司。但很多巨头公司采取了截然不同的做法：避免开发理念过于新颖、无法计算贴现现金流的产品，或者一遇到困难，就放弃研究——而目标宏大的研究总会遇到困难。

在兰格看来，“影响力”代表他的发明能够帮助到多少人。风险投资公司Polaris Partners称，从他的实验室衍生出的生命科学公司有可能影响到将近47亿人，而Polaris Partners已为其中很多衍生公司提供了资金支持。比如兰格实验室的产品之一是1996年推出的一款晶片。这种晶片可植入患者大脑，直接针对胶质母细胞瘤进行化疗。另一款产品最近交由马萨诸塞州剑桥市的新公司Sigilon处理，是可能治愈I型糖尿病的解决方案，由兰格和其他大学的研究人员共同研发。这些研究人员证明，用聚合物包裹住β细胞，β细胞不仅不会被身体免疫系统清除，还能检测血糖水平并分泌适量胰岛素。

兰格实验室开发的项目不仅具体明确，而且目标宏大，因此客户的确蜂拥而至，包括基金会、公司、其他实验室的科学家和美国国立卫生研究院等政府机构。基金会和公司包括比尔和梅琳达·盖茨基金会、前列腺癌基金会、诺和诺德（Novo Nordisk）和罗氏制药（Hoffmann-La Roche）等组织，对兰格实验室的投资目前占到实验室年度预算（共1730万美元）的63%。“我们决定和兰格合作，主要是因为他的实验室对药物控释有记录。”盖茨基金会综合发展和疟疾项目主任丹·哈特曼（Dan Hartman）说：“兰格及其团队的创造力和技术实力再怎么赞美都不为过。”哈特曼是盖茨基金会与兰格实验室的主要联络人。

选择项目的第二个标准与实验室的核心领域直接相关，即选择药物控释、药物研发、组织工程和生物材料方面的项目。“我们大部分工作都处在材料、生物学和医学的交叉点。”

第三个标准，他会问，通过应用或拓展现有科学，他的实验室（或与其他组织合作）是否有可能解决医学和科学难题。

他的做法挑战了长期以来人们对研究到产品流程的普遍看法——流程是线性的：基础研究（旨在拓展自然知识，不考虑实际应用）到应用型或转化型研究（旨在解决实际问题），之后再到商业化开发（将成果转化为实际流程和产品），最后发展成大规模生产。这一范式可以追溯到二战时期美国国防研究委员会和科学研究与发展办公室主任范内瓦·布什（Vannevar Bush）。他提倡政府加强对基础科学研究的支持。

自二战以来，大学负责大部分基础研究，但企业也参与一部分研究，比如AT&T、康宁（Corning）、杜邦（DuPont）和IBM。此后最近

几十年中，大公司认为基础研究成本过高，风险太大：结果要等很长时间后才能看到，在此之前无法预测，而且价值难以捕捉。所以大公司更多将目光投向学术界，选择购买研究成果或获得授权，又或投资或收购开发成果的初创公司，有时还资助学术研究或让公司的科学家到高校实验室工作。




位于麻省理工学院科赫癌症综合研究学院的兰格办公室；实验室茶水间的公告板。

但这种线性范式肯定不适用于所有情况。自19世纪中期以来，为解决紧迫的社会问题，杰出的科研人员不断拓展基础科学的领域。普林斯顿大学政治学者唐纳德·斯托克斯（Donald E. Stokes）为其研究领域新造了一个名词：巴斯德象限（Pasteur's quadrant）。这个词体现了路易斯·巴斯德（Louis Pasteur）为深入了解微生物学，解决疾病和食物腐败问题的追求。其他例子还包括：贝尔实验室（Bell Labs）的科学家在改善拓展通信系统的同时，致力于发现基础原理；美国国防高级研究计划局（简称DARPA）是最成功的创新组织之一。

学会像兰格一样创新

公司通常会避开早期研究，因为这类研究成本高、风险大，而且结果不可预测，组织很难从早期研究中获益。但公司可以换一种方式，采取一些（或全部）下文介绍的兰格实验室创新方法，给自己的研究部分注入新活力。

根据应用情况决定研究方向。

公司决定研究方向时，要考虑到一些“具体”问题：这些问题的解决方案不仅会给全人类带来长期、巨大回报，对公司投资回报率也会产生同样的影响。（鲍勃·兰格估计，风险投资家在他协助建立的公司上面，至少取得50%的内部投资回报率。）这类研究应与公司的核心能力相契合。

在一些领域发展科学和工程专长。

这会吸引大量客户带着最紧迫的问题，慕名前来咨询解决方案。

强势管理知识产权。

公司可以通过搜寻广泛的优质专利权而获益。它们也可以授权不想亲自开发的研究成果，从而获得收入并确保成果得到开发。

将核心研究组织视为独立实体，不受既有事业部的束缚。

如果公司限制研究项目的时间，而非创造力，那么研究工作的效率就会提升。

放弃仅仅算是“优秀”的科学家和工程师。选择看重改变世界，而非工作稳定的杰出人才。

包括康宁、基因泰克（Genentech）、谷歌、IBM和诺华等很多公司都设有博士后职位，也为教授提供休假福利。然而，大多数研究人员，包括这些公司中的科学家都是老员工。公司可以换种做法：与才华横溢的员工签订2到5年的合同；如果他们的研究成功了，还可以分给他们一部分股票。公司应强调，要在多学科背景下表现优异，团队成员须拥有沟通能力、耐心和好奇心。这种做法可以提升公司在人才吸引方面的灵活性，从而找到能够解决复杂问题的必需人才。

保持尖端研究部门的经费、组织方式及独立性长期不变。

这并不是件简单事。以通用电气为例。该公司研发部经费随着CEO的更换，也反复无常。如果通用电气有一个对研发职能有深刻理解的董事会，而且领导层反对以季度利润为工作重心，就可能取得成功。

保证领导力足够强大。

找到并支持在自己领域内德高望重的研究主管。这位主管必须清楚知道，自己的职责是解放并培养身边的人才；他拥有强大的人际关系网络，在招聘和协作时可以提供人脉支持；他懂得如何利用公司专长，创建契合企业战略的大型新公司；他能够就这一愿景展开沟通，获得内部资金和外部支持；他的目标是，阐明研发部门的价值，确保该部门被视为革新的动力。

兰格实验室也处在巴斯德象限中。虽然研究人员将大量精力都投入到应用科学和工程学，努力解决至关重要的问题，但同时他们也在拓展基础科学的领域。举例来说，兰格实验室最重要的成果之一就是利用多孔聚合物在体内释放大分子药物。这种递释方法能维持多年，剂量和频率都可以设定，实际上拓宽了一个物理学和数学的交叉领域，又称为渗流理论（percolation theory）。

当然大公司中也有一些例外，比如康宁开发量子通信和碳捕捉材料，IBM发展认知计算和智慧城市，Alphabet拓展医疗和自动驾驶汽车——但整体看，如今的公司已经不再努力将早期研究和重大实际应用结合起来。“结合案例很少见，但在我看来，应该有所增加。”哈佛商学院教授加里·皮萨诺（Gary P. Pisano）说：“如果你解决了很大的社会问题，就会赚到大钱。”

科赫研究学院的神经科学教授，同时也是麻省理工学院前校长的苏珊·霍克菲尔德（Susan Hockfield）女士同意这一看法。“人们对企业研发现状有很多合理的关切和质疑，”她说，“比如制药公司研发部门对尚处于早期阶段的探索性研究投资巨大。如果这些部门与产业链外的生物学家和工程师展开更有效的合作，情况会不会更好？我刚刚结束一项针对国家实验室的委员会审查工作。这些实验室本身及其高质量的研究让

我惊叹不已，但它们能将更多研究成果转化成市场中的产品吗？”





液氮，用于速冻细胞和聚合物等物质；兰格正在试用TAP——一种按键式采血装置，由兰格协助建立的Seventh Sense Biosystems公司开发。

跨越死亡之谷

选择正确的项目当然只是第一步，实现商业化的道路还很漫长，而且变数多。但兰格有办法让研究成果跨越早期研究和商业化开发之间的死亡之谷。

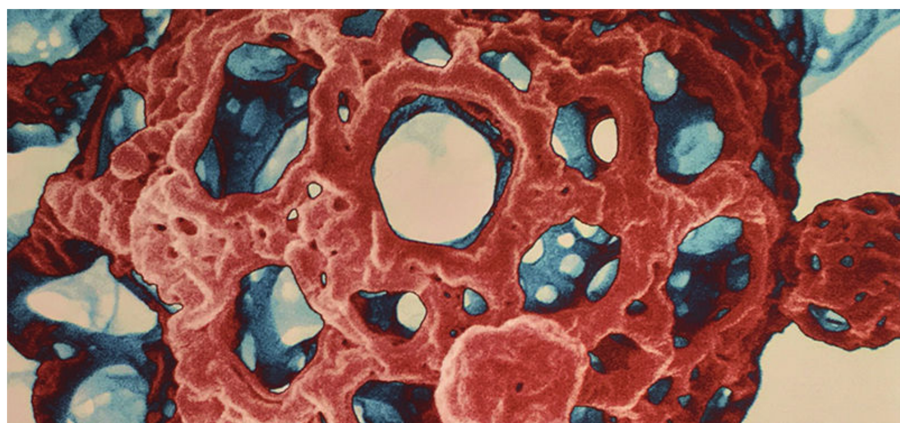
关注应用多的“平台技术”。很多公司和高校实验室解决具体问题时都不考虑更大的格局。兰格实验室则将眼界放宽。注重平台技术，不仅可以创造更大的市场，公司也得以规划未曾想过的用法，Polaris创始合伙人特里·麦奎尔（Terry McGuire）如是说。以2001年成立的Momenta为例。公司关注了解并控制糖分子结构的新方法，最开始准备给肝素排序，然后根据排序寻找治疗癌症和急性冠脉综合征的解决方案。但公司很快发现，它也可以利用这项新兴技术确定Lovenox（价值数十亿美元的既有药物）的复杂结构。最终公司开发了一款预防并治疗深静脉血栓的产品，第一年销售额就突破10亿多美元。

虽然兰格实验室的研究人员往往会计划开发产品的一种用途，但有时也设想多种应用方法。比如兰格设计了一款植入式芯片，可以连续多年释药，而且病人可边看半导体播出的电视节目，边在体外控制芯片；他们假设芯片不仅用来递释药物，还在电视中释放增强观影体验的香

气。

获取广泛的专利权。在获取并准许其他机构使用研究成果的专利权方面，麻省理工学院一直都是先驱者。但兰格在获取优质专利方面出类拔萃。他的目标是限制甚至阻碍其他人获得某一领域的控制权，这样企业就会愿意为研究成果商业化买单——公司投资时须承担昂贵的临床试验费用，而这项费用已经远远超过研究成本。（兰格的秘诀可供参考：聘用“优秀律师”，让他们质疑彼此的意见；删除可能限制专利所有权的不必要字眼；阐明所有专利术语和辅助性测试，避免打官司时出现多种解释。）

在权威期刊上发表重要文章。如果研究成果刊登在《自然》或《科学》这样的期刊上，不仅能够在业界证明并宣扬其可靠性和重要性，还能赢得商界投资者的信任和注意。



这款新型气溶胶粒子不会出现传统气溶胶药物中常见的结块现象（直径10微米；临床试验阶段）

用动物实验证实理论，别草率地将成果带出实验室。原因有两个：一方面提高研究成果取得成效的几率；另一方面，尽最大可能避免商业化失败——这种情况在高校甚至企业界经常发生。

兰格实验室近期一个项目取得成效的秘诀就在于，慎重把控成果转化进度。该项目利用超声波迅速将多种药物（包括小分子、高分子生物制剂和核酸）直接注入胃肠道（但此前患者必须被注射过这些药物）。尽管最初成果貌似很有前景，某个兰格实验室的科学家甚至迫不及待要建立公司，将新发现商业化，但兰格认为现在迈出这一步为时尚早。他

希望维持实验室原班人马不动，并继续改良该技术，比如在大型动物身上展开“长期治疗”实验（可以在一个月内每天注射一次），证实新技术的安全性；或者研发新配方，进一步提高药物递释效率。

额外多做的研究没有受到商业化进程表的束缚，最终得到回报。在接下来的大约18个月中，实验室证实了新技术可以递释一整类新药物——非囊状核酸，同时拓展了新药的应用。兰格团队还在同行评审期刊上发表了更多关于本研究的文章，用证据说明最初的数据可靠且可复制。之后，兰格才同意为新公司Suono Bio筹集资金，并授权该公司发展新技术。

奖励研究人员。麻省理工学院在扣除费用和开支后，将三分之一版税收入奖励给发明者，其他收入则流入研究人员所在部门或中心、麻省理工学院技术授权办公室和本校普通基金。最近几十年来，实行同样政策的高校数量不断增加，但这种做法在企业界还不常见。

让研究人员参与商业化开发。过去有很多兰格实验室的成员选择离开实验室，到接收其项目的企业中工作，实践证明，他们将技术推入市场的决心和自身专业能力同等重要。“很多公司之所以取得成功，是因为拥有我们的研究人员。”兰格说，“他们认可自己在实验室的工作，并希望让科研成果落地。”其他研究人员则留在实验室或可能去其他大学工作，同时为企业提供咨询服务。兰格本人就是10家波士顿地区初创公司的董事会成员，而这些公司的业务都从他的研究发展而来。尽管越来越多的高校放宽了对教授参与商业项目的管制，甚至推出孵化器和加速器计划来推进商业化，然而很多组织因为缺乏麻省理工学院固有的创业文化，仍然对这类做法抱有一种复杂心理。科学家深度参与商业化的情况在企业界还很少见。

根据技术的使用状况进行授权。如果有公司不使用兰格实验室授权的技术，则可要求这家公司放弃使用权。以治疗脑瘤的晶片进入市场的过程为例：某家对这种治疗方式不感兴趣的公司碰巧收购了刚刚获得晶片技术授权的公司。麻省理工学院和收购企业达成协议：学院可以降低授权费用，但公司须成立一家初创公司来开发这款晶片。几乎没有高校或公司对专利的管理像麻省理工学院一样强势，而结果是，这些组织的很多高潜力研究成果都得不到开发。

建立多学科合作团队

某个团队专门研究一种滞留在胃部，连续数周或数月逐渐释放药物的口服给药装置。他们将这款装置设计成星星的形状。随后一个有建模经验的机械工程师参与了研究，开始提出质疑。为什么团队选择星星，而不是其他形状？团队评估几种可能方案，包括六角形和各种形状的星星，然后发现一种六角星星的性能最好：它能够装入胶囊，留在胃里。这位新团队成员还提出了其他问题，比如装置杆和中心部分不灵活，而且交界处的弹性体弹力和装置展开后的尺寸有待商榷。于是团队开始讨论让装置滞留时间更久的材料。

“这就是引入不同背景的成员后，会出现的情况。”乔瓦尼·特拉维索（Giovanni Traverso）称。他是哈佛大学胃肠病学家、生物医学工程师，同时也是领导该团队的麻省理工学院研究人员。“新成员带来新洞见和对问题的新思考方式。”兰格实验室的团队成员包括化学、机械和电气工程师；分子生物学家；临床医生；兽医；材料科学家；物理学家；药物化学家。来自不同学科的成员都在科赫研究学院六层的实验室和办公室，围坐在一起办公。

涵盖多个学科的实验室正不断涌现，因为学术界认识到了多学科合作对应对一系列挑战（从癌症到全球变暖）的重要性。比如“抵抗癌症”（Stand Up to Cancer）活动的标志之一就是为跨学科团队提供资金。但改革仍处在早期阶段。苏珊·霍克菲尔德合著的麻省理工学院2016年报告《融合：健康的未来》强调，通过融合工程、物理、计算机、数学和生物科学，“解决多个全球重大挑战”。多学科的融合要求教育、产业和政府方面都进行大规模改革，包括在学术界和行业内创建“融合的文化”，以及改变政府提供研究经费的措施。

兰格的声誉、他的实验室应对的挑战和提供的职业机会（比如加入初创公司的机会），吸引了大量求职者。实验室在全球范围内雇用了119名研究人员，另外每学期有30到40名大学生来到实验室。每年实验室都收到4000到5000份简历，这些求职者针对10到20个博士后职位展开竞争。实验室还会为某些项目需要的特定技能，展开全球搜索。

当然，求职者必须拥有高学历，而且工作积极性高。除此之外，由兰格、特拉维索、生物医学工程师兼麻省理工学院科研人员安娜·雅克兰尼兹（Ana Jaklenec）组成的领导团队倾向寻找“友好、容易与他人相处并擅长沟通”的人才——因为实验室的研究人员必须不停向同事解释自己的学科，并找到适合每个人的做实验方法，所以这些特质非常重要。技术语言、工作实践、价值观，甚至是定义问题方式的不同是多学科实验室面临的最大挑战之一，霍克菲尔德称。她曾连续8年担任麻省理工学院校长，是多学科合作的拥护者。

开展高影响力研究的不寻常路径

20世纪70年代早期，鲍勃·兰格正要结束自己在麻省理工学院化学工程博士的学业，而美国正因欧佩克（OPEC）禁运导致的石油危机陷入动荡——因此兰格成了石油和化学品公司眼中的香饽饽（他得到了20个化学工程领域的工作机会）。埃克森（Exxon）巴吞鲁日分部的面试给了他重要启示。“其中一个工程师对我说，‘如果你能把这一种化学品的产量仅提高0.1%，就很棒了——那值数十亿美元啊。’”兰格回忆说：“我记得飞回波士顿那天晚上，我一直在想，‘我真的希望一辈子都做这些事吗？’”

他向各大学申请拓展化学课程的工作。没有高校给他回复——“也许我是一个化学工程师，不在这个职位的录取范围内”。他又写信给医院，“因为我希望帮助人们”。医院同样没有回应。

后来，有一位同事建议他联系波士顿儿童医院的外科医生犹大·福克曼（Judah Folkman）。福克曼因雇用不走寻常路的人而声名在外。他有个颇受争议的观点：癌性肿瘤释放的化学信号会刺激新血管生成（angiogenesis）。他推断，如果信号被阻断，肿瘤就会停止增长。他让兰格把血管生成抑制剂分离出来。这要求从软骨中找到合适组织，而软骨中没有血液供应（兰格去屠宰场弄到了牛骨），同时设计出能够长期递释大分子的聚合物系统。最终，血管生成抑制剂在一系列癌症的治疗中都起到了关键作

用，而聚合物也成为递释药物和疫苗的重要方式，还能促进新身体组织的增长，包括皮肤、软骨和脊髓。

兰格于1977年重返麻省理工学院，最初在营养和食品科学系担任助理教授（因为没有一所大学的化学工程系聘用他）。他获得了极大自由，继续研究药物递释、血管生成抑制剂和组织工程。他获得了企业资助，但由于想法对政府来说过于激进，所以没有获得政府补助。该系很多资深教授不相信他的研究，建议他另寻高就。但到20世纪80年代中期，他的成果、出版作品和初创公司开始获得认可。兰格是麻省理工学院仅有的13个学院教授之一，也是美国国家科学院、工程学院和医学院的成员，还获得了国家技术创新奖、国家科学奖、德雷珀奖和伊丽莎白女王工程奖。

雅克兰尼兹给我看了一块白板——之前两个博士后开会，在上面写满了方程式。这两个人分别是生物学家和生物医学工程师，正在合作研发一种单次注射的脊髓灰质炎疫苗。这种疫苗滞留在体内，能长时间随着脉动释放有效因子。生物学家正在探究疫苗所使用病毒的降解机制，生物医学工程师在研究热稳定。两人遇到一个问题：他们的数据组放在一起时完全不合逻辑。原因在于，两个人在各自实验中用的疫苗浓度不同：工程师用的是临床实践的浓度，而生物学家用的浓度根据她所在领域的“分析法”要求而定。他们必须保持实验方法一致，才能比较结果。这种问题很常见。“挑战是让大家用同样的语言讨论，并承认在某些事情上，专家可不止一个人。”特拉维索说。



这款胃内滞留型药丸可缓慢释放药物，时间长达数周或数月（直径4厘米；临床试验阶段）

即使实验室对有不寻常背景的“超级明星”没有明显需求，或者这些人没有合适的职位，兰格依然会引纳他们。“你要给人才机会，”他说，“乔瓦尼就是个好例子。”特拉维索师从约翰·霍普金斯大学著名癌症生物学家贝尔特·福格尔斯泰因（Bert Vogelstein），并获得分子生物学博士学位；他的博士研究是为早期发现结肠癌开发的新型分子测试。他联系兰格时，刚刚结束在波士顿布列根和妇女医院的内科住院实习，正在考虑如何利用马萨诸塞州综合医院给他的肠胃病学奖学金。他告诉兰格，虽然他对研发胃肠道内递释药物系统很感兴趣，可他不是工程师。兰格还是聘用了他。

延伸阅读

想了解更多重新激发研究机构创新活力的信息，请登录HBR.org阅读以下文章。

《让明星员工“智慧合作”》
海迪·加德纳（Heidi Gardner）
2017年1-2月合刊（本期中文刊）

《创新战略引领成功》
加里·皮萨诺（Gary P. Pisano）
2015年6月刊

《解码创新“特种部队”》
雷吉娜·杜甘（Regina E. Dugan）和凯汗·加布里埃尔（Kaigham J. Gabriel）
2013年10月刊

《重新打造大型制药企业的研发引擎》
让-皮埃尔·加尼埃（Jean-Pierre Garnier）
2008年5月刊

兰格赌赢了。特拉维索开发了多种利用胃肠道内装置递释药物的不同方法，并将自己的理念公开展示。盖茨基金会认为，他的研究可能解决该会正在处理的贫穷国家问题，于是提供了数目可观的资金。其他提供经费的组织还包括诺和诺德（为研发体内注射用微针）、查尔斯·斯塔克·德雷珀实验室（Charles Stark Draper Lab，为开发新吸收系统）和罗氏（为研究一类新药物的递释方法）。

接受人员流动

和所有高校实验室一样，兰格实验室的人员也在不停流动——有人

加入，有人离开。博士生一般待4到5年，博士后2到3年，大学生最短待一学期、最长4年。新成员时刻都在接受培训，而有的人会在工作效率达到巅峰时离开。但兰格和很多同事都认为，一定的流动率的利远大于弊。问题会从新的视角重新分析——他将之称为“持久的创新动力”。流动率很容易预测，和项目长度相关；为保证实验室规模逐步扩大，即使是巨额经费，其用途也会被细心规划。多数研究人员都没有永久职位，而且科研经费有固定使用期限（一般3到5年，根据目标完成情况确定是否续期），这些都能督促研究人员出成果。

“人们对高校研究实验室模式有很多质疑，对我们说这个模式无效。”霍克菲尔德说：“但这个模式非常好——实验室聚集了不同世代和经验水平的人，这真的很棒。我们的教员经验和知识丰富，精通医学著作和历史。学生和博士后精力十足，志向远大，想法天马行空——教员帮助他们让这些想法落地。大学生往往不知道有些事情不可能做到（这其实很好）。他们无所忌惮地问一些‘简单’问题。但让你退后一步，反思自己基础理念的最有效途径就是，听到一个非常聪明的大学生问：‘哇，这用的什么原理？’”

一个任期有限、工作积极性极高的明星团队；一位颇有建树的科学家领导者；规定时间期限的项目；结果导向型管理带来的巨大压力——这些听起来都像是DARPA的管理方法——这也证明了兰格模式在学术界之外同样有应用案例。

忌用事必躬亲的领导风格

一个雨天，兰格和妻子劳拉在科德角的家里谈到，兰格实验室的管理方法和一般做法的不同之处。“我曾和很多其他地方的研究生讨论，他们经常将自己的导师形容成‘控制狂’——这可以理解，毕竟实验室就是这些教授的孩子。”劳拉说。她是麻省理工学院毕业的神经科学博士。“他们可能想要控制研究的每一个细节，很难放手让学生去探索然后犯错。但不给学生自主解决问题的空间，会扼杀创造力，或将他们塑造成不敢冒险创新的人。”

兰格点点头，表示同意。在他的领导下，每个人都可以为项目出谋

划策，并选择自己想要研究的项目。“这是团队工作，”他说，“要给成员权力，让每个人都感到自己受到重视，而且可以放心提意见。”这和多数高校及企业实验室形成鲜明对比，后者是由主管为项目分工。

实验室成员和前成员告诉我，兰格给研究人员很多选择，让他们自主决定研究领域。戈尔达娜·乌尼雅克-诺瓦科维奇（Gordana Vunjak-Novakovic）是哥伦比亚大学生物医学工程和医学教授，20世纪80 和90年代曾在兰格实验室工作。她说，实验室的管理给她很深印象，后来她用同样方式经营自己的40人实验团队：“我从没告诉过成员做什么，而是帮助他们看到多种选择，激发他们对其中一个项目的热情，然后让他们自主开发自己的想法。”兰格实验室的很多博士后、研究人员（虽然不占多数），以及一些博士生（或更多）手头上都有多个项目。（想要更全面地了解兰格实验室的生活，点击HBR.org，查看本文网络版中两位博士后的人物简介。）

兰格将雅克兰尼兹和特拉维索都任命为首席研究员——这也和一般做法有很大不同。在兰格实验室，权力是分散的；研究人员的想法、倡议和研究吸引到的投资决定了他们权力的大小。兰格初期会给研究人员，特别是研究生很多指导，确保他们顺利起步，项目规划合理。他还帮助他们决定哪些选择值得考虑。比如，最开始开发长期递释药物的胃部装置时，他和特拉维索决定探究两种可能方案：一种是悬浮在胃中的装置，另一种附着在胃壁上。他们开展了可行性研究，之后选择研发悬浮装置并确定了须解决的关键问题——兰格后来就很少插手该项目了。“之后我就没有告诉他们该怎么做。”他说，“从小学到中学、大学，甚至在某种程度上还包括研究生生涯，人们一直在评判你回答别人问题的能力。你在考试中会得到相应分数。但想一想你在生活中是怎么被别人评判的？我认为，人们不会评判你回答得好不好，而是看你的问题问得好不好。我想帮助人们转换思考模式，从‘回答好问题’转变为‘问好问题’。”

实际成果

1987年以来，鲍勃·兰格及其研究人员，联合麻省理工学院等其他机构实验室的科学家，协助创建了**40**家公司。他的纪录迄今无人能破。以下为几个案例。

公司：Enzytech（Alkermes收购）
创建时间：1987年
产品/技术：递释药物的微球
当前或未来可能的应用：精神分裂症、静脉内麻药瘾、II型糖尿病
总市值：72亿美元（Alkermes）

公司：Moderna
创建时间：2011年
产品/技术：信使RNA类药物
当前或未来可能的应用：癌症、心脏病、疫苗、传染病、肺病
总市值：50亿美元

公司：Momenta
创建时间：2001年
产品/技术：基于复糖化学结构排列的疗法
当前或未来可能的应用：多发性硬化症和其他自身免疫性疾病、心血管疾病、癌症
总市值：8.4亿美元

公司：Advanced Inhalation Research（Acorda收购）
创建时间：1997年
产品/技术：利用大颗粒递释药物的抗结块气溶胶
当前或未来可能的应用：糖尿病、哮喘、帕金森病
总市值：5.25亿美元

公司：Selecta
创建时间：2007年

产品/技术：基于靶向纳米颗粒的免疫治疗和疫苗

当前或未来可能的应用：痛风、遗传病、过敏、自身免疫性疾病、

HPV相关性癌症、尼古丁上瘾、疟疾

总市值：2.28亿美元

来源 鲍勃·兰格，POLARIS PARTNERS公司，公开信息。

注意 总市值表示2016年9月中或收购日期计算的数额。

非上市公司的价值基于风投融资数额而定。

加里·皮萨诺认为这一观点是兰格实验室成功的关键原因。“人们可能倾向说：‘我准备告诉你怎么做，帮助你做得更好，实验室也会受益。’”他解释说，“但如果你这么做，就会创造另一种氛围——人们会说：‘好吧，鲍勃。你告诉我怎么做。’他不希望实验室变成这样。他的实验室是研究人员自主解决问题的机构，而这也是为什么他们最后成为商界的杰出教授和科学家。”

同时，兰格也让研究人员明白，如果遇到困难，可以向他和他人际关系网络中的朋友寻求帮助——兰格实验室模式调查员，也是丹佛大学管理学助理教授的艾米·汉密尔顿（Aimee L. Hamilton）将这一做法称为“带有指导性的自主研究”。兰格的回应之快是出了名的。他每天iPad不离手，收到邮件几分钟内就回复。康涅狄格大学的教授加图·洛朗桑（Cato T. Laurencin）曾于20世纪80年代师从兰格，获得博士学位。他回忆说，他的学生曾打听到兰格的电话号码，然后打电话问兰格一个有关其论文的问题。“10分钟后，兰格从芬兰给她回了电话。”

兰格还努力帮助实验室的研究人员跳槽去寻找更好的工作。他和数百位毕业生保持联系，在他们需要时提供帮助。他在詹姆斯·达赫曼的欢送会上就主动提出帮助达赫曼检查他的奖助金申请书。兰格和他人际关系网中的每个人都有紧密联系。他把很多曾经为他的初创公司提供资金的风险投资家称为“朋友”，而且是真心把他们当朋友。这些人包括Polaris的特里·麦奎尔、Flagship的努巴·阿费彦（Noubar Afeyan）、Third Rock的马克·莱文（Mark Levin）。兰格、麦奎尔和他们的两个女

儿去年一起去波尔多度假，兰格的女儿还参加了麦奎尔女儿的婚礼。

兰格对自己人际关系网的投资赢得了巨大回报——这体现在富有成效的研究合作中、优秀学生的引荐和初创公司的人力资源上。兰格不仅为实验室成员创建公司铺平道路，还为创业成员提供人脉支持。“鲍勃对职位合适人选的判断很准。” 艾米·舒尔曼（Amy Schulman）说。她是3家由兰格实验室衍生出的公司CEO兼职执行主席。“大家一想到换工作，就会找鲍勃讨论，因为他办事周到，还知道很多机会。所以说这种信息的交流是相互的。”

和鲍勃·兰格有过共事经历的人一谈起他，总会说：他是从研究到产品流程中必不可缺的一部分，也是世界上绝无仅有的人才。但这不意味着兰格模式，包括他“善人义士”的领导风格也绝无仅有，不可复制。如果公司像兰格一样组织自己的实验室，会怎样？如果公司也在一些领域中发展专长，吸引客户带着最紧迫的问题前来咨询，会怎样？如果公司用改变世界的研究课题吸引明星研究人员，又会怎样？

“公司可以建立一个吸引大量杰出人才的研究机构——这些人必须是人中翘楚，想在近几年内做一些大胆创新的事，而不是在之后30年的工作时间里为自己下一次晋升发愁。”加里·皮萨诺说。他的哈佛同事史兆威（Willy Shih）补充说，这一做法不仅让公司有能力处理目标更宏大的项目，还有助于快速淘汰一般或无用的项目。“实验室人员的流动会自然而然淘汰那些不能经受新视角考验的方案。”他指出。

鲍勃·兰格说：“我希望解决能够改变世界的问题，让世界更美好。这是贯穿我整个科研生涯的主线。我协助建立的公司是这条主线的自然延伸。我想要看到自己的研究成果最终落地——这对我来说非常重要。”通过借鉴兰格实验室的价值观和模式，公司可以让世界更美好，同时赚到大钱。



史蒂文·普罗凯西是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

让明星员工“智慧合作”

GETTING YOUR STARS TO COLLABORATE

海迪·加德纳（Heidik. Gardner）｜文
夏林｜译 时青靖｜编校

通过打破界限将各位专家的知识和资源集中起来，企业可以更有创意地解决问题，提高生产力。获得更高的收益，这也是吸引顶尖人才和推动明星员工努力工作的关键。



如何才能将竞争激烈、明星员工独领风骚的公司文化转变为注重合作的文化？很多公司对此都很困惑，特别是知识密集型行业。为什么同事之间关系紧张：

一些专家为了保持行业领先地位，会非常在意坚持某种工作方式。但如果真想解决一些复杂的问题，需要跨领域结合很多专业知识。

有没有两全之策？有的。通过巧妙安排合作，这一点不只在沙盒中测试良好（虽然也很重要），已经收获实效。通过打破界限将各位专家的知识和资源集中起来，企业可以更有创意地解决问题，提高生产力，获得更高收益，这也是吸引顶尖人才和推动明星员工努力工作的关键。合作并非易事，因为管理者时间总是很紧张，又不愿放弃对项目和各方关系的掌控，而且要放弃坚持很多年的单打独斗模式。但如果坚持，回报非常明显。

过去10年里，我在研究过程中观察了10多家专业服务公司。通过调研访问数百位各行业管理者和员工，我发现医药、商业地产、金融机构以及其他一些知识密集行业都存在类似情况。

以重大科学领域为例，很多研究者和实验室会共同解决大规模的国家或国际问题。从20世纪40年代研制出第一个核武器的曼哈顿计划，到1990年启动的人类基因组计划等不一而足。传统科学主要是个人和小团队研究理论解释某些现象，而重大科学可以成为基础研究（纯理论）与解释性研究（可应用于现实生活）的桥梁。最终目标是寻找现实解决方案，例如核弹头，再比如医学理论。类似计划通常容易获得政府和慈善捐助，研究者可以通过行业合作扩大研究规模和影响力。

> 如果专业人士在本领域已经功成名就，想推动合作就不容易了。

这种背景下，总部位于波士顿热心公益的丹娜法伯癌症研究院（Dana-Farber Cancer Institute）巧妙开展了合作推动计划，促进专家跨领域利用知识储备更好地回馈社会。我与哈佛医学-MBA项目伊多·贝德扎（Edo Bedzra）和舍瑞夫·依纳赫（Shereef M. Elnahal）等学生合作就丹娜法伯案例写了研究报告，近距离观察研究院如何艰难地放弃原有的明星员工制，转而推动各专业各科室专家合作。本文中我们将仔细讨论丹娜法伯如何实现转型，以及最终有哪些益处。

为什么丹娜法伯成功了

丹娜法伯建于1947年，起初是儿童癌症研究基金会。后来逐渐发展成世界领先的研究院，治疗成人和儿童患者的同时也做研究。该机构还是丹娜法伯/哈佛癌症研究中心顶尖的研究院。研究中心联合了5家医院和两所学校，每年研究约700个临床案例。丹娜法伯是推动知识密集型组织加强合作的典范，具体有两个原因。

首先，商业领域的知识变化非常快，所以科学家和专业人士等只能将研究领域变窄才能与时俱进，或有所突破。丹娜法伯经验丰富的专家们入职后也都从通才变为专才，专攻癌症检测治疗领域最棘手问题。研究院主席兼CEO爱德华·宾士（Edward Benz）解释说，“现在我们之所以能深入了解癌症的本质和病因，是因为很多优秀人才可以自由研究。”

你或许会想，真的吗？自由研究？真能有效果？确实如此，至少在“保持学科前沿”方面确实能做到。多年来，丹娜法伯一直鼓励充满创意和才能的科学家根据个人兴趣自由研究。学科明星都拥有独立的实验室，很多博士后研究者帮忙，而且可以自行安排每日进度。以前研究院基本上不干涉课题选择。“科学家在利用研究院资源方面享有巨大的自由，”丹娜法伯首席科学官巴雷特·罗林斯（Barrett Rollins）表示，“只要能在权威期刊上发表论文，或是在各自领域取得突破，具体研究什么都没关系。结果是，有些员工研究起糖尿病，而不是专攻癌症。”

看起来给员工自由，换来个世界级的专家团队并不亏。最主要的研究明星都在参与一线项目且成果累累，再从美国国家卫生研究所等机构获得资金。资金充沛会加快良性循环：有钱就能做更好的研究，发表在顶尖期刊上，为研究院和研究者赢得更多声誉，接着吸引更高级人才，后面申请研究资金也更容易获批。与此同时，研究院筹钱时也可以打明星牌，向潜在捐助者介绍种种亮眼的成就，有效补充资金。

反之，如果不给研究人员充分的自由则害处很多。专家的技能、知识产权和研究资金并没那么稳定。为了少受限制，科学家可能会离开丹娜法伯去条件一样好的全球领先研究机构。

这个道理在商业界一样适用：明星员工可以带头创新，稳住竞争优

势。在某些行业，或是公司发展的某些阶段尤其会依靠优秀员工。“在工程/咨询行业，”在线论坛里有人发帖说，“关键带头人在开始新项目或发展接近‘蓝筹’阶段时格外重要。某个项目或某个服务领域里有没有大拿坐镇，结果可能截然不同。”当然了，对于丹娜法伯这种行业，如果明星员工被挖也可能是灾难性的。

过于依靠明星员工也有问题。如果面临的挑战已经超过能力怎么办？如果需要的是一群明星员工怎么办？

核心观点

挑战

面对癌症之类的问题，就要多管齐下解决。丹娜法伯癌症研究院协调了多个领域的专家通力合作，其实并不容易。

困难

保持与时俱进需要独立不受干涉地研究。丹娜法伯的明星研究人员都喜欢在自己的实验室里掌控进度，毕竟都已在本领域小有建树。

解决方案

丹娜法伯建立了10个综合研究中心，推动各领域知识资源共享，帮助明星研究人员按照财务规则做事，进一步改善业绩。研究院在鼓励合作的同时也保留了传统的募集资金模式，因为一直在推动科研突破。

下面是我们要仔细研究丹娜法伯的第二个原因，因为其面临的挑战复杂程度跟当今大部分知识密集型公司差不多。大约10年前，宾士、罗林斯和研究院里其他领导者都认为预防治疗癌症须跨学科共同努力。其实“癌症”是多种现象的总称。病因和症状要从不同角度入手，包括疾病生物学、影像诊断、新药研发、治疗管理、人口监控和研究方法论等等。由于癌症的致病原因十分复杂，涉及面很广，既有临床又有公共卫

生问题，所以转化研究重点不能局限于深入某些狭窄的领域。要将各方面研究汇集在一起形成更为完整的研究项目。所以宾士和罗林斯开始考虑丹娜法伯的管理方式，最明显的信号是，转化研究里最显著的突破都来自一些打破原有学科划分的全新范畴，例如生物信息学和生物医学影像。

再来比较一下知识密集型公司。2016年，普华永道一项研究里调研了83个国家1400位CEO后发现，混迹日渐复杂的商界，所有人都或多或少比5年前焦虑。商界领袖要处理各种各样的问题——顾客、监管者、竞争者、员工、股东、本地社区，以及全球各地的社区等。管理者要穿过近年来出现的复杂监管体制，努力（克服种种困难）确保公司和顾客的网络安全。列出的这些须跨领域知识的任务还只是冰山一角。

克服困难勇敢转型

我们先假设知识密集型机构的领导者都能意识到智慧合作的重要性。但如果手下的专家都在各自领域事业有成享有盛誉，继续按老办法做完全可以持续，想说服他们参与转型是很困难的。

丹娜法伯的专家就喜欢自己设计研究项目，然后在实验室里实践。但随着问题越发复杂，他们各自的小地盘也守不了多久。宾士、罗林斯和其他高层管理者都很清楚，应当劝服手下这批能力强又高度自治的明星员工改变做事方式，免得继续互相竞争，故步自封，以至最后研究的东西都过时了。

为了提升员工的紧迫性，让专家们更好地接受转型，丹娜法伯高层明确要求明星专家加强合作尽快实现研究院的整体战略目标。合作之后，各专家掌握的是全研究院最丰富的癌症专业知识，也更容易发现哪些具体领域可以最迅速有效完成。专家们发现10个领域最有潜力。其中之一是肿瘤基因学，主要监测肿瘤中的基因突变。不管是该领域还是其他方面，明确的一点是需要很多专家共同努力。例如将基因技术应用于癌症研究就需要多位专家的参与，包括遗传学家、基因科学家、DNA排序技术专家，以及生物信息学家等。

战略性规划完成后，丹娜法伯组建了第一批10个综合研究中心，由

宾士和罗林斯负责。罗林斯认为新角色有两层含义：一是将最有价值的想法付诸实践，二是确保每人都有责任感。他认为这些项目是改变研究院文化的机会，从以前的只鼓励个人成就，到鼓励合作加快诊断医疗进度。

不过，罗林斯也明白眼前存在不少障碍。最重要的一点就是任务本身有矛盾：既要推动智慧合作，又要维持丹娜法伯研究上的创新精神，因为创新才有突破。研究资金主要还是来自国家卫生研究所和其他政府机构，出资人都想看到切实的创新成果。问题是今后的创新成果会更多么？

更实际一点说，罗林斯也缺乏传统企业中常见的管理工具。因为研究院里的都是哈佛大学的员工，他没法允诺升职，也没法通过薪酬差别奖励。但作为知名科学家，他能理解同事的想法，也知道哪些办法可以利用。

罗林斯首先组建起新组织架构代替现行架构。个人实验室可以继续研究，10个综合实验中心的项目可与原有的叠加。负责研究中心的都是具备相应专业背景的人士，不过只要想参与相关研究，不管之前在哪个学科都可以申请加入。科学家此前都习惯了“独享”资源，担任主要研究者，甚至根据实验室的面积大小和位置论资排辈，这下全都打破了。

接下来，战略规划者罗林斯减小了之前激励方法的负面作用。他发现传统模式（向优秀个人无限提供资金支持，鼓励完成研究）里，专家更喜欢竞争而非合作。所以丹娜法伯保持基本的资金支持模式不变，但单独制定了财务激励体系。如果同意担任合作研究中心负责人，专家可以获得非常慷慨的资金支持，通常是个人项目资金规模的10到20倍。

当然了，要获得慷慨的资金也要符合严格条件。拿到钱的学科带头人要遵循基本的项目管理原则，也要运用相应的工具。大部分商业领袖都不陌生，但科学家不一定了解。每个申请当研究中心负责人的专家，都要准备一份详尽的业务发展计划，描述打算做的研究，背后的思路以及头5年预计花费。虽然每个重心刚开始都能获得种子资金，但也要确保5年里能通过项目收入或商业合同自给自足。

到最后，研究中心成功与否还是要看癌症治疗情况。不过攻克癌症是非常长期的目标，丹娜法伯还要设定一些短期目标评估转型进度。其

中有些是标准的学术指标，例如研究中心科学家在权威期刊上发表论文篇数，以及吸引外部资金数量，因为这体现了其他学术团体对研究质量的判断。同时加入了一些新指标。加强合作是战略计划主要目标之一，所以研究中心领导要提供与其他实验室和研究中心合作交流的量化数据，包括丹娜法伯，也包括其他研究机构，还要追踪相关研究收入等。此外，科学家要提交具有切实目标的项目预算和计划。所有要点都是为了确保一旦项目获得批准，项目对研究中心的贡献情况和基本底线都会受到检查并保有记录。

> 传统不受限制财务模式下，优秀人才更倾向于竞争而非合作。

罗林斯负责监控研究中心的表现，如果某些转型措施结果不尽如人意，他有权决定停止。外部还有顾问团负责单独评估每个研究中心的科研进度并生成年度报告。每个研究中心每年也都会受到监督委员会评估，委员会主要成员都是不在本中心任职的教员和管理人员。评估者主要看研究中心利用合作机会变现情况，再与之前计划的财务表现和进度作比较。

一些研究中心领导并不习惯如此严格的审查，所以刚开始表示很不满。罗林斯就得与心怀意见的同事单独聊，有时得聊好几次，不仅要反复强调正规流程的好处，还要提醒完不成目标的后果。据罗林斯汇报，后来聊天越发轻松，因为越来越多科学家发现与其他研究中心合作后可以获得世界顶尖技术和资源支持，还都非常遵守财务原则。

各中心开始采用网络平台，向所有丹娜法伯成员披露各项目的目标和进展。此举激励了更多科学家加入，思路也逐渐扭转。信息交流加速后，个人研究中心的工作也都与丹娜法伯研究中心的整体战略相符。研究人员打招呼时会说：“嘿，我看到你的提案了。我们这边有些成果可能对你有用。要不要一起看看？”

转型过程中，罗林斯很清楚一定要支持领头专家，充分发挥长处。因为学术界很少有人知道怎么制定详细的商业计划，所以研究院里的战

略规划部负责提供模板和财务报表，还要经常审核草稿。一段时间后，外部招聘来的医药生物背景很强的科学家承担了越来越多运营职责，研究人员终于能更好地发挥经验和想象力。罗林斯意识到，优秀的人总是想做到最好，动力也非常足。

至于新人，罗林斯和其他主管都希望找到追求精神上的满足，具有使命感，热爱与志同道合者一起努力而乐意放弃商业机构高薪的人。“现在研究院有120位没有终身教授职位的科学家，”2015年底时罗林斯说过。研究院里有6个“级别”，教员可以通过经验增长，发表论文或是通过推荐信获得涨薪。终身教职的成员也经常向科学家请教。“研究院里的科学家有自己的成长路径，”罗林斯表示，“可以让这里的科学家感受到职业上的进步。”

获得成果

没过几年，丹娜法伯研究院的智慧合作项目就开始结出硕果。以癌症基因组研发中心（CCGD）为例，CCGD是丹娜法伯、布里格姆妇科医院和波士顿儿童医院合作组建，专门负责精准医疗的研发组。其目标是“通过发展新技术加强对癌症基因研究，进而推动精准医药研发，向负责基础、转化和临床研究的人员提供新技术支持。”2008年创立后，CCGD已经负责257个项目，全都与外部研究人员合作完成，其中几个项目还与学术和商业界以外的机构达成了合作。由于具备跨学科研究实力，技术也非常领先，CCGD向科学家提供了难得的研究机会，2008年以来，已发表103篇突破性的论文。

> 智慧合作不只是锦上添花，而是跟随外部变化做的战略性调整。

CCGD还协助丹娜法伯建立了“档案”项目，负责大量收集处理各种癌症基因信息，目标是了解癌症发病扩散的基因和分子突变，然后有针对性地提供诊疗和预防措施。2011年8月以来，超过43000名患者参与

项目，生成了15000余份肿瘤档案。丹娜法伯开发了新一代基因序列工具，应用于布里格姆妇科医院的病理部门，约60%的参与者检测结果为“可临床执行”，即医生可根据结果选择合适的治疗手段，了解遗传方面的风险并通知病人家属。CCGD和档案项目组建的生物信息团队还更进一步，开发了成熟的分析工具负责为研究者和医生采集解析基因序列数据。

这还只是一家合作中心的工作，其他家也都成果斐然。“与此同时，”罗林斯表示，“中心合作项目最重要的影响是改变文化。现在没人会关上实验室大门埋头苦干。大家都喜欢开放交流，合作研究中心就是最好的机会。降低昂贵先进技术的使用门槛后，不会出现有些人独占资源，其他人没机会研究。行业里再没愤世嫉俗的声音。”

当然了，丹娜法伯有不少顶尖的研究者在此前的工作中获得过巨大成功。这些人也是转型过程中最容易感觉地位受威胁的。但丹娜法伯也专门调整了策略以说服这些人。如今建立新研究中心前，新项目的领导会遍访各位同事征求意见，讨论如何将新平台利用好。事前“多听多问”再制定商业计划，过程中明星专家也会明白共享资源对科研有帮助。

从重大科学到商业

看过重大科学领域应用智慧合作的例子，如何应用在商业中？其实仔细观察丹娜法伯的案例会发现，其中有麦肯锡经典影响力模式的元素——即管理者在很多企业都能应用的转型杠杆：

首先，向明星员工提供证据证明合作有益。要告诉人们智慧合作不只是锦上添花，而是跟随外部变化做的战略性调整。要做成商业案例。一开始要通过分析找出企业里最优秀的一群人才，向他们介绍其他领域可能存在的机会。举例来说，我曾经工作的一家公司里，曾经通过实施实时汇报系统中的数据，掌握员工在项目中如何逐渐调整，以及调整后是否实现业绩提升达到公司要求。在全公司宣布擅长合作的员工业绩较为优秀，慢慢会出现变化。人们会发现身边有些同事确实能实现转型，也就平息了“不可能做到！”的质疑之声，毕竟业绩摆在面前。

传递智慧合作信息时，树好典型能吸引不少人。由于需要合作，所

以需要广泛吸引各层级，各种职责和职能的人才。很多人会认真考虑如何改善业绩。调研了全世界数千名员工后，我发现合作也会促进同事情谊，越是复杂的工作越挑战智力，而且通过合作向他人学习也是很重要的动力。一般来说临近退休的人也会希望向身边的后辈传授经验。

有时想讲好故事需要概念验证。可以考虑先小规模推动你希望达成的合作。回顾过去，罗林斯承认自己和丹娜法伯其他高层一次启动10个研究中心太鲁莽了，事前没有调研或测试。多做做实验会不言自明，过程中不断获得成功也更容易推动人们继续。

通过调整系统或结构改变明星员工的行为。不要以为人人都会为五斗米折腰。诚然，薪水是员工行为最重要的影响因素，也是许多公司能顺利实现合作的原因，但无法解释为何同样的薪资水平下员工的合作水平存在差异。在我仔细研究的一家公司里，约有三分之一的领导者几乎从不合作，另有四分之一领导者则非常重视合作。几乎所有我研究过的公司都存在差异，甚至在薪资挂钩盈利的公司里也一样，所谓挂钩是指公司合伙人的薪水按公司盈利固定百分比发放。人们很容易猜想这种企业里，所有合伙人都会愿意跨区域跨行业合作，优化客户体验，提升公司盈利。但在我深入研究的此类企业中，人们还是只盯着本地。有些客户负责人只跟本地办公室的同事合作，哪怕本地同事并不是最适合手头工作的人。有时领头的合伙人有机会邀请全球顶尖的专家参与，明明就在一地，开车就能很快到，但就是不开口。结果可想而知：这些地区的客户增长相对较慢。

所以很显然，在推动合作方面钱不是万能的。实际上，大多数心理学家（以及越来越多的经济学家）都认为，不管是否与薪酬挂钩，业绩考核都会刺激行动。所以要把关注点放在业绩管理系统上。动用的每样工具都要促进合作，不能有相反效果。一定要注意：智慧合作的效果是长期的，所以要先投资再看收效。

你手下的明星员工有没有提供过自己的商业计划，然后不按固定的可量化目标记录进度。评估员工时，要着重看通过合作达成的结果，例如不同部门大力合作促进客户增长。如果制定标准时过于重视行动而非结果，例如强调跨部门推荐或组建跨部门项目，有可能会让某些人钻空子，比如明知客户下单的机会很小还积极向其他同事介绍。要避免这种

风险，就得主要看通过合作达成了哪些目标。

要利用技术让个人和组织的目标对全公司公开。如果目标很实际，同事们可以踊跃贡献才智，或是推动类似项目。管理者应该能轻松阅读各种项目计划（例如从手机上就能看），团队有进展时就可以及时更新。各方互动起来就会觉得项目非常活跃，工作时间都很充实，而且能帮员工保持专注和动力。

营造鼓励合作的公司架构也很重要。不是说一定要改变现有的汇报结构，而是像在丹娜法伯一样增加覆盖面。在大型专业服务公司职责存在交叉并不罕见，现在不少公司都会按照客户的行业划分条线，安排内部相应的专家满足相应需求。其他很多公司则是采取有创意的、非正式的方式将各部门员工汇集在一起推动创新，更好地服务顾客。

举个例子，思科的目标是出售端对端的技术解决方案，但发现能营造复杂系统的专家分布在全球各地各个部门，很多人都不直接接触客户。为了更有效地推动内部合作，解决客户问题同时刺激创新，思科组建了架构人才中心，通过技术鼓励各类专家分享知识和工具，参与热情非常高。

调整公司架构时，要确保角色描述清晰。想清楚各种职能人员如何相互支持，所以记得为每种职能制定相应的行为准则。要经常讨论职能描述能否反映需求，以及不断变化的企业真实情况。（回想下，丹娜法伯后来从外部聘请了很多担任执行工作的员工，研究带头人才有精力专注攻克学术难题。）同时要选好项目经理安排在合适的位置，确保执行得力。咨询顾问也很重要，但如果过于依赖外部专业人士，会让人觉得调整只是暂时的。所以要支持内部的转型负责人，要有能力和权力确保行动能持续。

充分发挥明星员工的合作技能。如果想让合作变成长期习惯，领导者就要花时间一对一地培训战略中执行的关键人物，给予足够的培训指导。罗林斯就与研究中心领导者开了很多会，开会在确保技术能力和培养合作习惯方面非常重要。

众所周知，成年人基本上不会通过听指示学习，一定要吸收新信息用在实践中，还要与现有知识结合后才行。实践中这个过程很花费时间，即便是非常愿意学习的人。刚开始可以制作个人能力表格，这是我

在麦肯锡学到的。跟负责职业发展的同事讨论下，确定核心技能，比方说要在企业里成功需要6项技能。然后跟每个人坐一起（或是跟项目领导一起）谈谈，共同确定哪些方面需要优先发展。通常来说，每个人都要满足6项中的最低标准，然后集中能力发展麦肯锡关键素质中的一到两项。实际上就是鼓励人们发挥长处。

在推动智慧合作方面这个办法非常有效，强调的同时又评估了各项跨领域合作的素质。例如有人在专业知识方面非常强，那么即便他或她谈交易能力有点弱，也可以加入合作团队做出重要贡献。

理想情况下，也是为了长期发展考虑，应该从初级员工开始培养。举例来说麦肯锡员工刚加入公司不久，就能获得非常有分量的合作机会（例如领导招聘团队或策划业务转移）。如此一天天下来，麦肯锡有三到五年工作经验的项目经理就能在很多领域服务客户。在初级员工身上培养合作习惯，就是在为未来储备。

如果暂时无法转型，起码也要有姿态。或许更重要的是让员工知道，你和高层团队确实在努力。如果想实现某种合作，自己先身体力行。可以冒点可控的风险，对新型团队做些先期投入（时间、金钱或是声誉）。要亲自领导团队，就像罗林斯在丹娜法伯一样。

如果职位比较高，你的管理职责可能会导致对一线合作情况不了解。如果你的实际情况是这样，记住你的言行可以成为示范。不过你也可以交给其他人，跟你一样想推动智慧合作的领导者，即通过代理人树立榜样。

其实，最高效的推动者有时并非最明显的人选。我合作的一家公关公司里，推动转型的领导者是个相对初级的员工，但对合作非常热衷。他先是努力了解合作的含义，仔细研究了商业案例，并在一年里利用所有假期参加管理者培训项目。

通过培训中学到的知识，也通过之前的种种合作，他总结出了经验并劝说高层领导者推动合作。他还组织了研讨会和小组座谈，邀请同事们参与，争取预算邀请外部专家支持自己的计划。当领路人确实很辛苦，毕竟没有现成的路可走，但也很令人兴奋。要找面对挑战很兴奋、肯合作的人共同努力。

最后，别忘了讲故事。在我工作过的一家公司里，高层领导不太注

重公开表扬小成功案例，他主要担心一点小事拿出来说会显得有偏爱，或扭曲公司的价值系统。但在一系列全体会议里，CEO讲了一个团队高效合作的故事，反响非常热烈。其实，人们喜欢看到跟自己层级差不多的同事受到关注。而且他们喜欢听“实际”一点的故事。他们会想，没准明天夸的就是我呢。



海迪·加德纳是法律界杰出人才，哈佛法学院加速领导力项目主席。本文基于她在《智慧合作：专业人士和公司如何通过打破藩篱取得成功》（Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos）一书中的研究成果（哈佛商业评论出版社，2017年）。

专访沃顿商学院教授大卫·贝尔：

零售没有新旧之分

马雪梅 | 文 李剑 | 编辑



无论零售业如何变化，其本质不会改变——始终是满足消费者购物、社交和娱乐三方面的体验需求。实体零售一定不会消失，只是存在的方式需要改变。

1994年，亚马逊创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）发现了一个重要的统计学数据：互联网每年以2300%的速度增长。“什么行业可以适应这样的发展速度？！”贝索斯意识到，互联网将成为人们的聚集地，而凡是人们聚集的地方，就有机会出售东西……于是，贝索斯选择了零售业，开始梦想拥有“万物商店”（Everything store）成为互联网零售商第一，甚至成为零售商第一。如今，亚马逊的市值高达4000亿美元。

零售行业的规模究竟有多大？我们不妨基于概念来做最简单的推理，零售是一种买卖商品的交易活动，仅仅是将商品的种类与交易的数量进行排列组合，数字已经足够惊人。当然，看到这个机会的不仅有美

国的贝索斯，还有中国的马云、刘强东等人。

2009年到2014年，电子商务在中国经历了跨越式增长，甚至一度出现“电商将全面取代实体零售”的预言。然而，从2015年开始，实体零售的优势逐渐清晰，各大电商陆续进行线下布局，马云甚至在2016年提出了“新零售”概念，并宣称纯电商时代已经过去。

零售真的有新旧之分吗？什么才是零售的本质与核心？未来，零售业又将经历怎样的变与不变？带着这些问题，《哈佛商业评论》中文版于2月底对沃顿商学院市场营销学教授大卫·贝尔（David Bell）进行了独家专访。大卫·贝尔基于他在《不可消失的门店》（Location is still Everything）一书中的研究发现，按照“消费者——社区——国家”的思考逻辑，对这些问题进行了一一回应。

位置始终是零售的核心

HBR中文版：你在**2013**年写了《不可消失的门店》这本书，当时是电子商务正火的时候，甚至存在电子商务将要颠覆传统零售业的说法。你为什么坚信门店不会消失？难道没有为传统零售业真正担心过吗？

大卫·贝尔：美国是一个消费大国，消费支出在经济结构中所占的比例大约是70%，所以可以说整个国家的经济都依赖于消费。尽管当时电子商务发展得很好，但是数据显示，美国经济活动中依然只有10%是线上交易。所以，“传统零售将死”的说法肯定是不成熟的，也一定是错误的。

无论零售业如何变化，其本质不会改变——始终是满足消费者购物、社交和娱乐三方面的体验需求。实体零售一定不会消失，只是存在的方式需要改变。比如，过去汽车4S店往往需要占有很大的面积，但是未来会朝着小型体验店的方向发展，特斯拉就是这么做的。

对于传统零售，我的担心是，依然让实体门店同时承载传递信息和储存商品两个功能，这样做是非常低效的。未来更可能的情况是，消费者去线下零售店进行产品体验，喝着店里提供的香槟、咖啡，咨询店内专业人员的建议，然后做出购买决定后，就可以直接走人，选好的物品

随后快递到家。

HBR中文版：你当时写这本书的背景和初衷是什么？

大卫·贝尔：其实，我当时一直在研究婴幼儿电商Diapers.com（由Marc Lore和 Vinnie Bharara在2005年创立，2010年被亚马逊收购——作者注），我是它的投资人之一。我在学生时代就研究过线下购物行为，因此来到沃顿商学院当老师后，面对互联网对传统零售业突如其来的冲击，就能够很快感知到其中的变化。

传统零售的市场是非常有限的，但是通过电子商务，一个初创企业面对的市场就可以是整个美国、整个世界，我对市场规模的增长很感兴趣。销售的增长模式是什么？它是如何增长的？增长背后的原因又是什么？这些都是我想要探索的问题。

HBR中文版：你在书中说 “线下零售时代，门店位置就是一切；线上零售时代，消费者的位置就是一切”，那么在如今“线上＋线下”时代，零售企业该如何把握“位置”这一要素？

大卫·贝尔：是这样的，我们可以把零售的发展分为三个阶段。在零售0.0时代，商家和消费者的接触场景全部在线下，商家看得见，甚至认识、了解消费者，消费者也能够亲自触摸、感受商品。由于交易的场所仅限于门店，所以门店的位置就显得很重要。

零售1.0主要是指电商爆发、线上交易集中的时代，中国应该是世界上零售1.0最大的市场。在这个阶段，世界是平的，市场规模可以是整个中国、整个世界，但是消费者不能触摸、感受商品，商家也看不到消费者。所以，在这个阶段了解消费者的位置就显得格外重要。通过知道消费者的位置，我们能够获得一些基本信息，比如生活在纽约的人和生活在费城郊区的人，肯定在偏好上有很大不同。另外，消费者的位置也可以揭示线下选择空间的大小，生活在北京、上海等大城市的人肯定要比二三线城市的人选择多。

我们在线上所做的每一件事情，不是对线下行为的补充，就是替代。今天是零售2.0时代，也就是线上、线下结合的时代，位置依然很重要，但是这里的位置指的是体验、交易等活动的位置。零售业永远都要围绕传达信息和产品购买两个活动。商家须把产品价格、质量、品牌等

信息传达给消费者，也须去实现支付购买、货物交付等过程，如今这些活动既可以在线上，也可以在线下完成。

HBR中文版：由于现实世界会塑造我们的行为，所以消费者所处的地理位置特别重要。这个说法换个角度理解是否依然成立，也就是线上体验是否也会影响消费者的线下行为？

大卫·贝尔：是这样的，如果你在社交媒体上花费了大量时间，那么肯定会影响到你在现实生活中的沟通方式、行为方式。在这本书中，我之所以先研究线下行为，是因为我们每个人都是先接触的线下环境，然后才开始的线上生活。只要我们还生活在现实世界中，实体店就不会消失，它只是需要不断衍变更新。

线上体验给消费者带来的最大影响，是可以接触到跨越时空的服务与体验，比如远在内蒙古的学生可以通过互联网上MIT的课程。对于如今的零售企业来说，“线上＋线下”的组合已经成为一种必须。企业一方面要考虑将实体店价值最大化，另一方面也要搭建好线上模式，让消费者在现实、虚拟两种环境下，都能获得无缝、独特、满意的体验。

不是O2O，而是O＋O

HBR中文版：你认为线下零售活动面对着搜索阻力、位置阻力，然而互联网其实并不能完全消除这些阻力。从这方面看，传统零售业、电商企业各自面临哪些挑战？

大卫·贝尔：我想先解释下这两个概念。“搜索阻力”是一种障碍或者不便，它会阻止消费者获得所需商品的信息；“位置阻力”是消费者居住的位置阻止了他们获得想要的商品。互联网的一大优势就是在某种程度上减少了这两种阻力，但是又会带来新的问题，比如搜索排名靠后的商家获得的生意也会较少。

相比于电商延伸到实体店，传统零售整合电商要相对更难。例如，世界上最大的零售企业沃尔玛，营业收入在4830亿美元左右，但是它的电商做得并不好。虽然它电商业务的整体规模领先，但是增长非常缓慢。所以，每个传统零售企业面对的最大挑战就是如何与亚马逊这样的电商企业竞争，亚马逊的年销售增长额就超过了耐克的整个市场规模。

对于电商来说，主要面对两方面的挑战：一是消费者不能触摸、感受商品，有一些商品是须体验后才能做出购买决定的；二是仅仅通过线上数据，商家无法真正理解消费者，不能与消费者建立深层次的情感联系。

另外，实体零售和电商都存在的问题是缺少产品或服务的差异点，缺少可以向消费者讲述的故事，以及不能提供独特的体验。

HBR中文版：你对传统零售企业有什么好的建议吗？

大卫·贝尔：我觉得有两件事可以做：一是认真思考企业的商业模式。在提供信息、服务、产品方面，企业究竟为消费者带来了哪些价值？哪些部分一定要在线上完成，哪些环节又要把实体店作为重点？二是一定要关注初创企业的创新趋势，向这些年轻的企业家学习，从他们身上获得好的想法。

HBR中文版：在《不可消失的门店》这本书中，你是从“消费者—社区—国家”的逻辑来思考线上、线下如何作用的，你是否建议企业家也从这个角度思考公司的未来发展？

大卫·贝尔：我建议零售企业的管理者按照这个逻辑思考。他们可以先把自己当作一个消费者，然后基于所发现的痛点，进行产品或服务方面的创新。下一步要思考“谁是企业的目标消费者？”，并研究其性别、年龄、居住区域等人口统计学特征，然后再深入探究该如何吸引消费者。当然，最重要的是，要与消费者建立一种情感连接，比如可以通过视频、评论、在线社区等数字化手段提高消费者黏性，形成一种亲密关系。

HBR中文版：你在书中提到了空间长尾理论，认为“需求一方面来自相邻的消费者，另一方面来自相似但是相隔较远的消费者”，这对零售企业的启示是什么？

大卫·贝尔：选择企业的所在地很重要。8年前，优步（Uber）的第一站选择了旧金山，这是一个很好的选择。旧金山人本来就对科技有热情，喜欢尝试新鲜事物，而且城市中也存在大量的乘车需求。选好了第

一站，企业接下来就可以一步步拓展业务。

互联网创造了由相似人群组成的市场，这与他们实际住在哪里毫无关系。所以，零售企业一定要确保与相距甚远但属于相同市场的消费者发生连接和接触。零售企业应该先瞄准长尾理论中头部人群的需求，然后再不断进行延展。数据显示，在销售主流商品时，电商企业会面临来自实体零售的强力竞争，但是在销售小众商品时，则几乎毫无压力。

另外，影响消费者选择的因素不仅包括住在哪里，还包括住在谁旁边。如果住在附近的人的特征、生活方式或者偏好与他们相去甚远，那么互联网就会成为他们的救星。在大城市，人们更倾向于通过互联网获得信息；而在小地方，人们则希望通过互联网购买产品。

HBR中文版：对于一个零售企业而言，究竟该如何在线上和线下取得平衡，为什么要特别强调不是**O2O**，而是**O＋O**？

大卫·贝尔：线上渠道便于销售，更易于扩大规模；线下渠道则利于将产品或服务信息直接传递给消费者，提高消费者的忠诚度和企业的美誉度。O2O很重要，但是存在一定局限性，它主要是指消费者在网上搜索商品，查看商品信息，然后进入实体店体验、购买。相比之下，O＋O则是一个更延展的概念，是指将线上、线下结合起来，打造一个强大的企业。O2O更像是一种策略，而O＋O则是指建立一个生态系统。

下一个阶段是“生产的民主”

HBR中文版：针对目前零售业的发展态势看，亚马逊是否代表了未来的趋势？

大卫·贝尔：亚马逊是西方世界中第一个纯电商企业，由于它也希望像苹果一样控制消费者体验，所以近几年陆续在开实体店。然而，我认为亚马逊在中国很难成功。

虽然亚马逊与阿里巴巴的商业模式不同，但是对于中国市场来说，亚马逊太晚了。一方面消费者已经形成了使用习惯，另一方面中国电商市场也在不断变化。市场往往就是这样，只要你提前进入就会获得先发优势，那么就可以率先塑造消费者偏好，并占有较大的市场份额。以后，无论什么样的竞争对手进入，都会有很大的机会保持市场领先地

位。

不过，贝索斯是一个很有远见的人，他坚持认为亚马逊不是一个零售公司，而是一个科技公司。现在，亚马逊在云计算等科技领域已经很领先了。所以，未来亚马逊很有可能通过技术方面的优势，开拓基础架构方面的业务，从而改变商业模式。另外，如果将来中国消费者更偏爱品牌化产品，亚马逊也会有优势，毕竟淘宝依然存在假货的问题。

HBR中文版：不久前，马云提出了“新零售”这一概念，对此你有什么看法？

大卫·贝尔：（笑）对于马云这样成功人士的观点，我们还是应该听一听的。不过有时候，他们也是错的。现在，马云将其强大的电商业务与实体零售结合，我觉得这是非常正确的。其实，零售的概念永远是一样的，不存在新旧之分。无论是100年前、现在还是将来，最根本的还是好产品、有竞争力的价格以及优质的服务。但是，零售的战略工具须不断变革。

HBR中文版：虽然发展路径都是从纯电商开始，但是亚马逊与淘宝的商业模式完全不同，你比较看好哪一种？

大卫·贝尔：我觉得零售和文化有很大的关联性，在美国成功的案例可能在中国成功不了，在中国成功的，可能又在西班牙实现不了。各个国家的电商发展模式不一样，也许在中国，平台才能做得起来；也许只有在美国，直销才能够做好。

HBR中文版：如果是在京东与淘宝之间进行比较呢？

大卫·贝尔：我没有掌握足够的信息，所以不能下判断。但是，如果一定要下赌注的话，我会倾向于轻资产型、平台导向的商业模式，就像我会投资爱彼迎（Airbnb）而不是喜来登酒店。

在如今的零售市场中，还存在很多低效问题。所以，蓝海始终是存在的，只是它的位置并不明显。特斯拉的零库存线下实体店，就在传统汽车销售模式中开辟了自己的蓝海。

HBR中文版：按需定制（**C2B**）会是未来零售的主要发展趋势吗？大数据、**3D**打印、云计算、物联网、人工智能等新科技的发展，又将会

带来哪些变革？

大卫·贝尔：就在两天前，我还参观了一个3D打印实验室。如果说互联网带来了内容的民主，那么我认为下个阶段会是生产的民主（Democracy of Production）。以个性化的设计、生产为代表的定制化，一定是未来的主流发展趋势。未来，最强大的零售公司应该是平台型的科技公司。也许就是谷歌、IBM这样的科技公司，它们可以通过平台和基本架构，来连接生产者、设计师以及消费者。到那时候，生态优势就会显得更加重要。对于现在的零售企业来说，这似乎并不是一个好消息。



马雪梅是《哈佛商业评论》中文版高级新媒体编辑。

让未来现在就来

——对话韦莱韬悦全球CEO何立杰

王晓红｜文 李全伟｜编辑



亚洲企业要在未来实现全球化，并购是一项主要措施。韦莱韬悦经历了3次大型并购，何立杰认为，成功的并购始于正确的策略与交易目标，而并购交易中最为重要的因素是文化。

在全球各经济体不确定性因素日趋增多的大环境下，我们所处的商业世界充满了变数与挑战，世界经济增长的格局趋于多样化。同时，大数据与人工智能更深更广的应用在加速推动产业的融合与分化，而并购无疑是企业进行区域和国际扩张的便捷之道。这在亚洲表现得更为突出。全球领先的咨询、保险经纪及解决方案公司韦莱韬悦（Willis Towers Watson），于2016年5月发表了《亚洲跨国企业在全球化及自

身发展上以蛙跳式速度领先西方同行》一文，该文对韦莱韬悦在2015年3月至9月间完成的《2016年亚洲先驱企业研究》进行了总结，指出亚洲跨国企业近年来一直须克服时间紧、经验少、文化差异大等多种困难，才有机会取得成功。这些企业具有强烈先驱精神，只能以蛙跳式的速度来完成其成熟竞争对手所经历的基础性变革，而这一过程常常涉及并购。

不过，并购失败率依然很高，因此借助专业化程度高的咨询服务成为大型并购的常规之举。作为一家专业服务公司，韦莱韬悦每年支持的并购交易超过1000项，其自身于2016年1月完成了韦莱集团（Willis Group）与韬睿惠悦（Towers Watson）的合并。韦莱集团在保险经纪、风险管理方面具有100多年历史，而韬睿惠悦则在人力资本与福利咨询、企业风险管理上拥有深厚的经验与资源。合并后的公司目前市值达180亿美元。

实际上，韦莱韬悦近10多年来经历了3次成功的大型并购，前两次分别是2005年的Watson公司和Wyatt公司合并为华信惠悦（Watson Wyatt Worldwide），以及2010年的由韬睿咨询（Towers Perrin）与华信惠悦合并为韬睿惠悦。

合并后的韦莱韬悦拥有全球最大的福利与精算团队，以及完整的并购整合工具与方法论体系。2017年2月，韦莱韬悦的全球CEO John Haley（何立杰）来华参加公司进入中国运营20年的庆典活动，在媒体见面会上对公司最近两次成功合并进行了经验分享，并宣布了“引领未来”的焦点议题。借此机会，本刊就韦莱韬悦的并购经验以及“全球资源、本地传送”的服务理念独家采访了何立杰。

从自身并购中获得的成功经验

HBR中文版：韦莱韬悦在过去**11**年中经历了**3**次大规模的并购，作为一家为并购交易提供专业服务的公司，你们从自身这**3**次并购中获得哪些重要经验？

何立杰：成功的并购永远始于正确的策略与交易目标。最终能否从财务和运营的角度实现并购的价值，则取决于良好的策略执行。从我们

的经验来看，并购交易中最为重要的因素是文化，而对于我们这样的专业服务机构来说，文化更是重中之重。因此，交易前需要评估双方的组织文化，如果差别太大难以融合，那就须慎重考虑合并事宜。

在3次并购中，我们严格遵循了并购流程，并制定了缜密的实施流程计划。并购中非常重要的一点是，领导层与所有员工的全心投入，并且要求人们具备5种行为特征：1.要将合并后的公司视为整体新公司，忘记公司过去做事的方式，采用未来视角看问题；2.更加关注客户，很多公司在并购后容易陷入解决新出现的问题而忽视了客户；3.重视并践行公司的新价值观，领导者要担负起传播的职责，让下属真正理解公司价值观发生了哪些改变；4.愿意以开放的心态与前对手一起工作；5.具有乐观精神与幽默感。最后一点对于领导团队来说很重要，因为合并中难免碰到困难，大型合并的整合一般要持续2到3年，我们不能期望所有事情在短期内解决，必须具有长期视角，要意识到并购后的整合是一段会持续较久的旅程，须一步步完成。

此外，并购意味着组织和个人在各方面的改变，需要人们比以往付出更多，领导者要具备更强的洞察力，及时察觉到人们的额外付出并给予认可，在取得阶段性成果时进行庆贺与鼓励，这样可以让整合之旅走得更顺畅。

HBR中文版：你说文化是并购成功最重要的因素，为什么？

何立杰：组织文化是一个复杂的观念，内涵很广，其核心是人们信奉与遵守的价值观、行为规范、组织内的有关假设与信仰等，其包含的因素常常不被人们察觉，但是决定了人们做事的方式，决定了组织中每一个具体事件为什么会以特定形式发生。并购常常暴露出须厘清的种种问题与资源不足，而良好的文化融合可以让流程的执行、生产力与资源的配置变得更高效。并购中两种常见的错误是，高管层要么轻视文化，认为文化是一种虚无缥缈或缺乏技术含量的东西；要么过于重视，并强调文化的高度统一。

其实，合并中两个组织的文化并不须完全相同，在如今组织结构不断演变的趋势下，公司还应允许或鼓励亚文化的存在，前提是与主流的组织文化不冲突。韦莱集团和韬睿惠悦就存在文化差异，比如韦莱由于

拥有大量保险经纪人，具有一种“销售文化”，而韬睿惠悦的精算师有着独特的精算师文化；但这并不妨碍我们合并后的整合，而且双方有意识地相互适应与学习对方的文化，并设计了相关项目与奖励机制。此外，在如今移动互联与人工智能时代，组织要鼓励异质性的存在，不能让同质性淹没异质性，以避免组织内从众的弊端，有利于激发创新。

HBR中文版：那么对于并购公司来说，应该从哪些方面入手有效建造新的组织文化？

何立杰：领导者要基于两家公司已有的文化以及并购交易的目标，确定须保留哪些关键因素，加入哪些新的因素。领导者要明确哪些行为是新公司提倡的，并要清楚地传达，以数倍于以前的努力宣传新文化，然后不遗余力地执行。与员工进行大量沟通特别重要，这听上去并不难，但非常有效。社会心理学的研究早就发现，当一件事被反复陈述时，就容易被人们接受，群体的力量也会推动更多的人相信。而且，对于那些在犹豫的人们来说，即便是为了让自己显得在融入群体，也会努力按照组织的规范去做。当然，领导者还要以身作则，起到示范作用。

提供全流程服务，为客户创造价值

HBR中文版：韦莱韬悦向并购客户提供全流程咨询服务，这一流程包含哪些服务内容？你们与众不同之处是什么？

何立杰：我们向并购客户提供的服务包括三个阶段，第一是尽职调查和谈判，第二是过渡期规划和管理，第三是交易后的整合。第一阶段的关键产出包括尽职调查报告、对交易价格与交易条款的建议，以及初步的并购整合规划建议；第二阶段的关键产出为量身定做的整合规划方案、全程现场支持；第三阶段的关键产出为人力资源的整合实施、组织文化融合及变革管理的持续现场支持。

韦莱韬悦的专业优势包括全球领先的并购咨询团队，我们拥有230名经验丰富的全职国际咨询团队成员，另外有大量并购咨询专业顾问分布在各个当地市场提供本土化服务；我们还拥有全球最大的福利与精算团队之一，积累了海量精算数据，有数百家跨国公司选择我们作为其全球精算师。此外，我们从自身的数次成功并购中获得了宝贵经验，更容

易获得客户的信赖与认可。

同时，韦莱集团与韬睿惠悦的合并，让韦莱集团的保险经纪业务专长得到更有效发挥，能够为全球及中国大型企业的并购交易提供并购保证及补偿保险（Warranties & Indemnities Insurance，简称W&I）。近年来，跨境交易的复杂性与交易风险不断提高，W&I解决方案的需求大幅增长，2015年的全球保单数量同比增长一倍，达到约1500张。

HBR中文版：你们如何为客户创造更高价值？

何立杰：在第一阶段中，韦莱韬悦对双方公司的员工福利计划与薪酬体系进行精算评估，并提供新计划与体系的建议。在评估时，我们所做的是动态评估，即我们会计算若采用新的福利计划与薪酬体系，员工行为改变后会产生怎样的成本，然后将这一成本也加入计算结果中。依靠精算的优势，我们可以提供大量的准确数据，这对大公司而言尤其重要。我们还拥有完整的并购整合工具以及方法论体系，也可以精准而高效地应对并购中各项问题。

在考察并购计划的可行性阶段，韦莱韬悦提供的组织文化评估对交易的成功具有重要参考作用。我们会利用文化评估模型工具，对两家公司的文化进行调查与分析，如果两家文化差异比较大，我们会将结果告诉客户公司，并请其关注这一点。有些客户公司因此而终止了并购交易，从短期来说，韦莱韬悦失去了为它们继续服务的机会，但是从长期来看，这些公司往往会回头再来找我们，因为我们的专业精神以及客户为先的原则，让它们对我们产生了信任。

HBR中文版：哪些工具相对来说比较重要？你们是如何在客户公司中应用的？

何立杰：比如文化评估工具、员工敬业度调查、员工意见调查、变革管理模型和沟通模型等。前面已经谈到了文化评估工具的应用，这一工具包含了非常多的维度，如共享信息、洞察未来的领导力、不断适应客户需求和跨部门协作等。

两项员工调查工具实用性很高，它们一般在正式并购后的3个月左右时首次进行，我们会进行多层面多区域的调查，然后将结果对照我们拥有的全球最大员工调查数据库，进行多维度比较，包括与同业公司、

与正在经历并购的公司进行比较，从而判断双方公司员工在并购整合中的感觉；然后再确定哪些方面存在问题，以此为基础设计员工沟通与变革计划。我们还会在第6个月、1年后、2年后再次进行员工调查，帮助客户公司认识到它们在兼并后的“整合旅程”上位于何处，取得了怎样的成果，下一步该做什么。

HBR中文版：你们在全球为不同国家不同区域的客户服务，你觉得亚洲企业有什么独特性？

何立杰：韦莱韬悦在欧美耕耘了多年，全球有超过200家跨国公司在使用我们的全球监管体系，以强化总部对各地人力资源、法律法规、以及财务风险的管控。近年来对亚洲客户的服务，让我们看到了亚洲大企业某些方面的高效性。

在2015年进行的《2016年亚洲先驱企业研究》中，韦莱韬悦发现很多高速成长的亚洲企业已跳过了一些传统的人力资源工作步骤，直接采用了更具策略性的工作方法，如对劳动力进行分析，重点考察员工敬业度，以及制定全面的员工健康计划。与成熟市场的对手企业相比，这些企业的人力资源团队大多规模较小，资源较少，善于管理多项任务，适应于担任灵活性高的职务。这些都值得我们深入研究，在时机成熟时反向输出到欧美发达国家。

引领未来

HBR中文版：韦莱韬悦在庆祝中国区运营20周年之际，提出了“引领未来”的聚焦议题，为何提出这样的主题，你们对未来怎么看？

何立杰：更深入地关注未来，能让我们看得更远，为客户提供专业的前瞻视角，也为我们的专业性提升定下方向。“引领未来”是韦莱韬悦结合多个最新研究（其中包括和世界经济论坛合作完成的几项报告）推出的，它包括了4大主题：未来的工作、未来的风险、未来的人才和未来的技术。

在工作方面，我们指出雇佣关系将向着分散化、联盟化与自由化等工作模式转变，我们在美国的一位专家瑞文·杰苏萨森最近出版了《未来的工作》（Lead the Work）一书，对未来组织的形式进行了大胆预测

——即将有大量员工成为自由工作者，自主管理的自治型组织也将越来越多。我们相信这是工作关系发展的大方向，也在采取一些行动，例如韦莱韬悦公司的办公空间已进行了重新设计，新的设计融入了创客风格的元素，让人感觉更放松更自由。

在风险方面，韦莱韬悦提出深度的全球化必然面对制度和合规风险，中国企业在加速走向全球的过程中也将面临诸多风险；在人才方面，领导力、薪酬奖励体系都将发生变化，我们将研发更高效、可应用于员工全周期的测评工具和方法；在技术方面，我们认为技术是未来的终极引擎，大数据、社交媒体和移动技术将得到更广泛的应用。

围绕着4大议题，韦莱韬悦将整合现有的产品、服务、工具与技术，为客户提供最优解决方案。在中国，我们将致力于运用分析软件与模型等工具，将中国客户的经验转换为管理手段，并将引入更多公司的全球洞察与领先技术，应用于中国客户的服务中。我们将更深入地洞察人才、资产与理念之间的重要交集，帮助客户更好地应用这一推动业绩增长的动态公式。



王晓红是《哈佛商业评论》中文版高级编辑。

智能商业战略启示录

廖建文 崔之瑜 | 文 李剑 | 编辑



在以人工智能为核心的新商业生态中，“端”“网”“云”是新时代的价值基石。企业要把握时间窗口，选择适当的发展方向，同时适应新的商业范式，打造新竞争优势。

2016年3月，AlphaGo与韩国九段围棋高手李世石之间展开了一场令人瞩目的“世纪之战”。最终AlphaGo以4:1的战绩获胜，由此点燃了人们对人工智能（Artificial Intelligence, AI）的广泛关注和讨论。

虽然今天各个科技领域（新能源、新材料、生物技术和3D打印等）的突破层出不穷，不停地给我们带来惊喜，但是像AlphaGo这样的人工智能里程碑却有着特殊的商业意义。

这是因为人工智能产生的影响并不限于局部，而是会深刻影响和改变几乎所有产业，带领我们走进一个“智能商业”的新时代。

战略转折点来了

毫无疑问，智能商业开启的新时代将给企业带来许多业务升级和转型机会。但是这并不意味着所有企业都会自动从中获益。如果对智能商业带来的影响没有准确预判，反而可能会落入隐形陷阱。

在智能商业时代来临前夜，企业所面临的是一个分水岭：虽然表面上看起来风平浪静、波澜不惊，但是企业的根基所在正在悄然变化，这意味着企业可能有机会上升到新的高度，也可能标示着没落的开始。

企业命运的十字路口被称为“战略转折点”（见图1《战略转折点》）。在战略转折点上，决定企业未来命运的往往不是成本、价格和管理等竞争要素，而是技术、用户习惯等外部因素共同决定的大势。

回顾商业历史，在战略转折点上由盛而衰的企业并不在少数，并且很难重拾昔日昌盛。它们并非输给了对手，而是输在了对时代趋势的把握。

每个行业在各自演进过程中都会经历一些战略转折点，这些转折点通常会带来整个行业范围内的洗牌，改变领头羊和追随者的格局。很多时候，不同行业转折点只在其有限的领域内产生影响。但另一些情况下，战略转折点的影响却是广泛和跨界的。

互联网技术就带来了广泛性动荡。不久之前，传统行业爆发的“互联网焦虑症”还历历在目，企业纷纷担心自己的领地会遭到倾覆。而那些被传统企业惧怕的互联网新星们其实也在殚精竭虑，害怕自己变得迟钝，不能适应新的变化。互联网冲击的范围之广，无论是传统制造业、服务业还是高科技行业，都面临战略转折点，概莫能外。

互联网带来的结果是价值在不同行业间被重新分配。大约在20年前，通用电气、壳牌、可口可乐等工业企业还牢牢占据着最高市值的榜单。但是，今天市值榜单的前几名几乎全部是苹果、谷歌、Facebook、亚马逊这样的IT和DT公司。这就是战略转折点，残酷但又令人兴奋。

在互联网带来的大规模冲击还未进入尾声之时，我们又将迎来新一

轮浪潮：人工智能推动的新战略转折点。与互联网一样，AI技术将彻底改变企业价值创造和获取的逻辑，它的影响深远、范围广泛，从而开启智能商业新时代。

站在智能商业的战略转折点上，企业在今天的选择关乎未来相当长时间的命运。是拥抱变化、积极蜕变，还是否认变化、墨守成规？是主动了解尝试新的商业范式还是畏手畏脚、不愿打破已有的行事风格？是延续企业向上的增长曲线还是从此走入下行拐点，在遗憾和叹息中退出？虽然这些问题的答案看起来再明显不过，但在执行起来，却困难重重。

> 进入智能商业生态，企业面临“战略转折点”，此时决定未来命运的不是成本、价格和管理，而是技术、用户习惯等外部因素共同决定的大势。

在这篇文章中，我们将探讨智能商业引发的一系列变化以及由此带来的战略启示。

智能商业新生态

今天形形色色的智能产品和应用正在连接一切，跨越了行业的边界。因此，当我们讨论智能商业带来的影响时，“行业”就不再是一个有效的思考单位。在新情境下，我们不妨围绕“端”“网”“云”的结构框架来认识智能商业新生态。

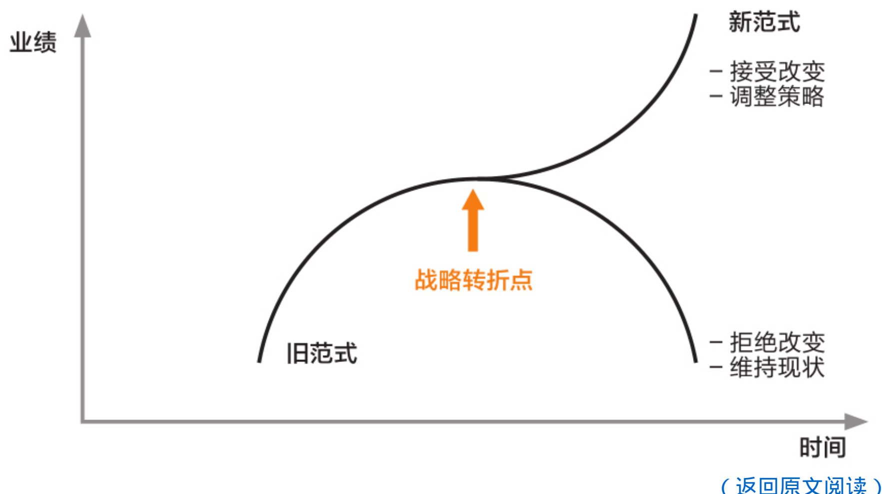
在以人工智能为核心的新商业生态中，“端”“网”“云”跨越了行业，是智能生态中主要的结构层次。它们分别发挥着不同功能，并且相互连接、相互依托，共同构成了智能商业时代的价值基石（见表《智能商业的“端-网-云”》）。

“端”

“端”指的是能够与商业场景发生交互的触点和支点。这里的交互有两层含义：第一是接触，也就是源源不断搜集商业场景中产生的数据；

第二是反馈，能够传递不断更新的信息、执行不断优化的命令。触点和支点一起，就形成了互动的循环。

图 1：战略转折点



（返回原文阅读）

随着技术发展，能够与用户发生接触的“触点”变得越来越多。在过去，“端”的功能往往是由人来实现的。例如，零售店的服务人员通过察言观色了解顾客偏好（搜集数据），并根据不同喜好进行个性化推荐（传递信息）、调整进货的产品结构（优化输出）。互联网出现后，虚拟空间的网站平台、软件客户端和App等也能够承担信息搜集角色：用户每一次点击、打开以及在各个页面上的停留时间都被记录下来，成为珍贵的数据资源。最近几年，物联网的萌芽和普及进一步扩大了“端”的范围：不仅是虚拟世界的交互界面，看得见、摸得着的物理产品在嵌入数字模块后也能够感知外部环境，成为信息的新入口。例如，运动鞋可以追踪跑者的运动记录，从而帮助跑者优化锻炼计划；工业制造系统添加数字模块后，不仅可以监测设备的运行状态、及时进行维修更新，还可以记录积累生产数据，为优化生产系统提供有价值的数据。

表：智能商业的“端－网－云”

	端	网	云
定义	能够与商业场景发生交互的触点和支点	借助技术模块连为一体的包括产品、用户和企业在内的商业网络	服务于“端”和“网”的进行存储、运算和优化的虚拟解决方案
构成要素	·物品（如：手机、Nest恒温器、运动鞋、生产设备等） ·网站平台（如：门户网站、社交网站、搜索平台等） ·软件（如：客户端、公众号等） ·与用户发生直接接触的人（如：促销员、快递员等）	·连接在同一网络的产品群 ·连接在一起的用户群体 ·通过“端”与用户、产品连接的企业系统	·在云端包括硬件、基础架构和软件应用服务等，还有所存储的数据和迭代更新的算法。
解决的问题	·数据从何而来（搜集数据）？ ·新的解决方案如何触达服务对象（通道）？	·数据还可以从何而来（搜集数据）？ ·谁还可能用数据创造价值（分享协同）？ ·新的解决方案还可以如何触达服务对象（通道）？	·如何优化产品和服务的解决方案？
作用	智能商业的“神经系统”	智能商业的“循环系统”	智能商业的“大脑”

（返回原文阅读）

除了感知和数据搜集以外，“端”的第二个重要功能是：成为整个智能生态系统优化的承载点。这意味着智能算法对系统的优化——无论是提升效率还是优化体验——最终是体现在“端”上的。比如，随着数据积累和算法迭代，跑者的锻炼计划越来越符合本人个性化需求，这体现在App终端的锻炼建议上。当制造设备采集到越来越多的生产数据，并在算法层面形成提高生产效率、降低能耗的实时建议后，会在设备端自动执行。这样，就在“端”的层面构成了一个自我更新的动态系统。

“网”

“网”指的是借助技术模块连为一体的包括产品、用户和企业在内的商业网络。从字面上看，“网”很容易让人联想到布满线路的通信网络系统，但是智能商业系统里的“网”不仅体现在技术层面上，它的本质是商业生态——在不同商业要素之间建立共生、互生和再生的关系，实现网络价值。毕竟，离散的“端”如果不进行有效连接、彼此互不相干，很难产生太大的价值。只有将不同的“端”联系在一起，形成一个相互分享与沟通的体系，才能实现智能商业的协同价值。

网络价值首先体现在数据的叠加和共享上。与资金、原材料和设备不同，数据并不是消耗性资源，因此数据的叠加和共享往往能够带来“1＋1＞2”的协同效应。数据叠加指的是对同类或跨界的数据进行合并，从而刻画出更高层次的数据形态。例如，一个司机的行车路线与速

度的价值是有限的，但当成千上万的司机实时分享自己的位置和路线，就能够叠加成为车流路况的“活地图”，给更多出行者提供有益的参考。数据共享则是将某一个“端”采集的数据在其他相关“端”进行实时分享。信息透明度提高了，人们就可以进行更优决策。以供应链管理为例：传统的供应链管理一直有一个难题——由于需求信息从终端客户到供应端传递时无法实现信息的实时共享，信息扭曲就会在供应链上逐级放大，导致供应商的生产、供应、库存管理和市场营销的不确定性增加。如果能够实现零售端和供应端的数据共享，也就是说各级供应商能够实时看到产品销售、库存和生产数据，就可以提高需求预测的准确率，使整个供应系统的生产、物流和营销计划趋于合理。这就实现了数据共享的协同作用。

除了数据的叠加与共享，网络价值还体现在各个“端”之间的衔接互动上。由于智能设备具有相互“对话”的能力，一个“端”的动作会触发其他各个“端”的一系列响应，形成整体的联动。企业可以借此创造一体化的体验，例如智能家居领域就向人们描绘了这样一幅图景：当用户打开智能门锁进入室内后，音响就会播放轻快优雅的旋律，灯光转至冷色或暖色，空调、窗帘也会同步调整。整个过程一气呵成，极致的体验正是得益于“端”之间相互对话、触发彼此行动的能力。在生产供应领域，工业4.0概念下的柔性制造系统是用计算机系统进行联系，实现从订货、设计、加工到装配、检验、发货等一系列环节的自动衔接与调整。由于各个生产环节的启动与调整是自动触发的，就能够提升柔性制造系统的生产效率。

智能商业的“端”“网”“云”构成了一个整体。其中，“云”的能力是智能商业的核心，也是区别真正的智能商业与伪智能商业的重要评判标准。

因此，网的本质是通过连接人、产品（物）和企业，实现数据的协同。

“云”

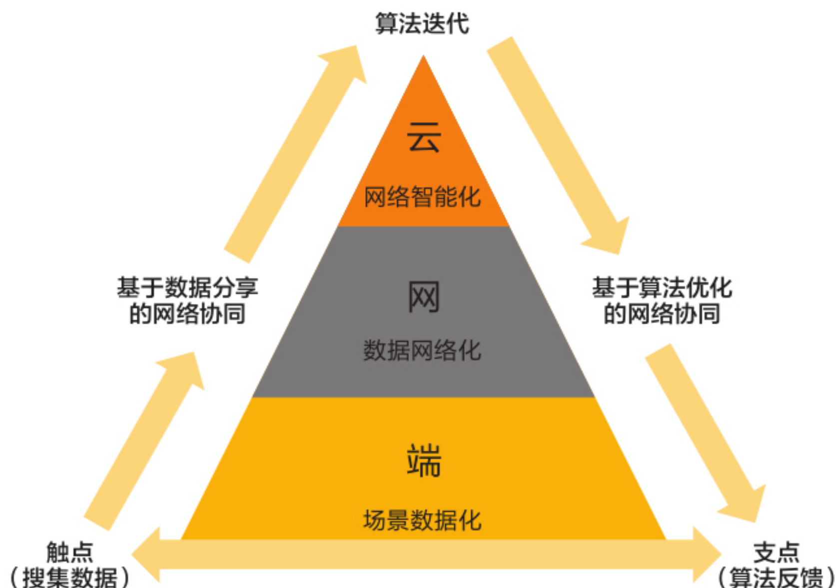
“云”是服务于“端”和“网”的进行存储、运算和优化的虚拟解决方案。“网”虽然可以进行数据的叠加、共享和协调，提高网络价值，但是这些活动仍然停留在“数据拿来就用”的层次。换言之，“网”的本质是将碎片化的数据聚合、梳理，但还没有产生“化学反应”。要挖掘数据的深层次价值，就一定要通过“云”——这一智能商业最核心的组成部分——来实现。

如果我们把“端”比作智能商业的运动神经系统（感知外部环境、进行反馈调节）、把“网”比作循环系统（给身体的各个部分传递氧气和营养），那么“云”就是一个不断思考和发出指令的大脑。它是整个智能商业体系中的灵魂。

“云”有两个功能：其一是基础服务，包括数据的存储和计算；其二是核心服务，即数据智能和算法优化。其中，后者决定了一个商业系统的智能化程度。许多商业系统从表面上看差别并不大，比如它们都掌握了丰富的入口（端）、都致力于信息的分享与数据的协同（网），但是在如何深挖数据价值方面却有着天壤之别。这也直接决定了对不同智能商业体的价值评估。

例如，著名的流媒体网站Netflix就通过在“云”端算法的投入，挖掘出数据的巨大价值。从事在线视频网站业务的Netflix是一个天然的“端”：用户在网站上的行为轨迹，包括会选择哪些影片、跳过哪些片段、停留在哪些片段甚至反复观看等，都可以被一一记录和存储起来。通过对这些用户群体数据的进一步叠加（“网”），可以分析出最受观众欢迎的电视剧要素，如题材、导演和主演等。2013年，Netflix出品了广受好评的剧集《纸牌屋》，该剧之所以大获成功，与其背后的大数据沉淀与喜好预测算法（“云”）密不可分。目前Netflix的市值已经突破3000亿元人民币。相比之下，其他一些视频网站虽然在流量上可以与之比肩，但由于“云”端智能化的缺失，在估值上只能望尘莫及。

图 2:“端 - 网 - 云”的价值闭环



（返回原文阅读）

这个例子说明，“云”是区别真正的智能商业与伪智能商业的重要评判标准。今天市场上的智能产品无论是种类还是数量都在快速爆发中，但是如果用“端-网-云”的层次结构来看，大多数智能产品还仅仅停留在“端”的层面——只是预装了交互模块，能够实现基本的互动功能。很少有产品能够走到“网”的结构层面，进行数据的叠加、共享和协调。而有能力在“云”中进行算法迭代和系统优化的，就更是凤毛麟角了。但是要知道，“云”端的能力恰恰是智能商业的核心。

智能商业的“端”、“网”、“云”互为依托，构成一个整体，刻画了整个智能生态价值构造的大图景。

战略启示录

在智能商业的新生态下，企业的立足点是什么？回到战略层面，它们在智能商业时代的优势源自于哪里？企业如何定位、如何巩固和扩大自身的优势，从而在竞争中先声夺人？对这些问题的回答能够帮助我们

对智能商业时代的生存法则有更深刻的理解。

在讨论企业新优势来源的问题之前，有必要先认清“端-网-云”的价值闭环逻辑。

“端-网-云”的价值闭环逻辑指的是：在智能商业的系统中，“端”“网”“云”相互依托，缺一不可，共同构成了价值循环的闭环。首先，“端”搜集数据，为整个系统提供“燃料”；“网”协同数据，通过叠加、分享和衔接将数据的价值放大；“云”存储和分析数据，不断地优化算法，最后再通过“网”返回到“端”，使商业场景中的交互更符合用户的需要，或者使整个系统的效率提高。从“端”到“网”到“云”，再返回到“网”和“端”，这样形成了一个价值不断增溢的良性循环（见图2 《“端-网-云”的价值闭环》）。

所以一个完整的智能商业闭环，必须同时经过“端”“网”和“云”。如果没有“端”，就无法获得数据。正如“巧妇难为无米之炊”，再先进的算法如果缺乏数据的基础，就无法训练和迭代，系统的智能水平会大打折扣。如果没有“网”，离散的数据无法协同，算法就只能针对局部进行优化，无法产生聚集的价值。而如果少了“云”，整个商业系统就像一个没有灵魂的躯壳，丧失了智能的根基。只有“端”“网”“云”相互配合和支持，才能够赋予整个商业系统不断迭代和学习进化的能力，焕发自我更新的生命力。

“端”“网”“云”缺一不可，这意味着：企业在三者中任何一个环节上的优势都可以转化为它在智能商业生态中的新优势。

首先，传统行业在“端”上的竞争优势有助于企业占据商业场景的“入口”。无论是制造业争夺的产品销量，还是零售业争夺的顾客流量、店面数量等，都可以通过数字化的手段转化为具有数据交互功能的“端”。如果产品本身受欢迎，或者商店的客流量高，就能够接触到更多的用户、获得更有价值的数据。而这正是在智能商业时代立足的基础。例如，通用电气借助其在诸多工业产品领域内的市场领导者地位，通过在其出售的大量产品内置入智能模块搜集了极具价值的工业数据，成功地将其在工业时代的竞争优势转化为智能时代的优势。

其次，高科技和互联网行业在“云”上的竞争优势有助于企业把握住智能化的“高地”。这些企业通常在云计算和智能技术领域有所布局，而

多年深耕于互联网行业又帮助它们积累了规模庞大的数据。技术和数据的双重优势将助力这些企业开发和迭代先进的算法，在图像识别、语音识别和CRM等领域建立难以撼动的优势。例如，以谷歌在图像数据库的积累和对人工智能的先期投入，后来者很难在图像识别领域里望其项背。

此外，企业在“网”中通过跨界、合作形成的生态优势也有助于它们在智能商业时代进一步发挥网络协同的优势。这些企业善于连接和撬动外部资源，通过在不同的网络节点间建立联系来创造价值。这在智能商业时代同样重要。例如，阿里巴巴的成功最初源于它善于在买家、卖家和物流公司等参与者之间建立可信的互动关系。在此基础上，只须对这些互动关系中产生的大量数据进行协同（如交易和物流数据的实时分享），就能够创造巨大的价值。这是其他不具备生态优势的企业无法达成的。

可见，无论企业处于什么行业、具有竞争优势（独占内部资源）或生态优势（撬动外部资源），都可以在新的智能商业时代找到自己的立足点。

并且，这些不同维度的新优势还会彼此融合、放大。例如，医疗行业与图像识别技术的碰撞会提升医学影像的诊断效率；交通运输行业与预测技术的结合有助于预判拥堵情况和进行最优路线推荐，提高了交通系统的效率；零售行业与客户关系管理服务融合后，能够进行更全面的用户画像，提升促销的转化率。而网络化的生态优势又会组合不同的焦点，进一步实现协同价值（见图3《智能商业新优势的融合》）。

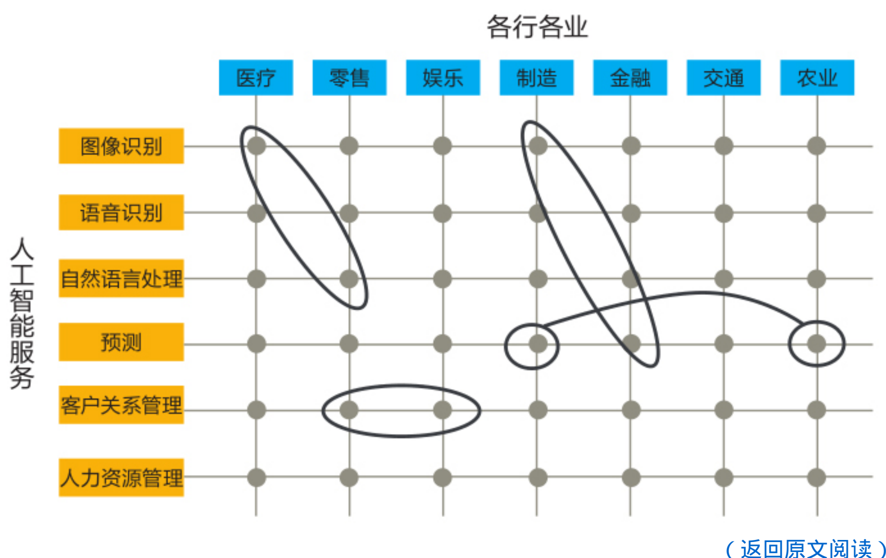
巩固优势“四部曲”

“端-网-云”不仅缺一不可，还是环环相扣、相互联通的——抢占了端，就能够形成有价值的网；丰富了网，就能够迭代出先进的算法，形成智能的云；更新了算法，就能够提高端的效率和体验。

这意味着在智能商业时代，企业优势是有流动性的：它可以从一个环节传递到另一个环节，通过不断传递，形成巩固和扩大优势的良性循环。

这个过程中涉及四个具体的步骤——场景数据化、数据网络化、网络智能化和智能平台化。这四个步骤没有固定的始点，因为循环可以开始于任何一个（企业具备优势的）环节。当然，它也没有终点，因为优势巩固是一个持续的过程。

图 3: 智能商业新优势的融合



（返回原文阅读）

场景数据化

“场景数据化”，是企业要善于在不同的商业场景中获取和沉淀数据。

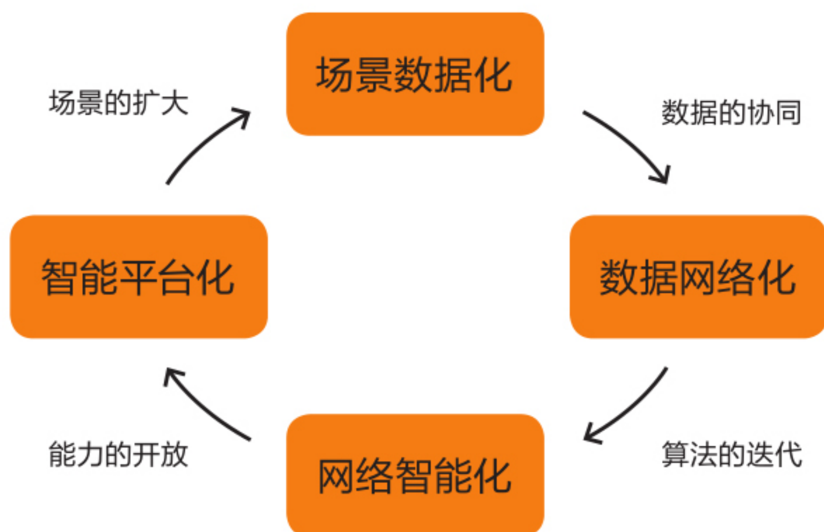
商业场景是企业在一切商业活动中与利益相关者产生交互的界面。它可以是交易与使用场景（用户数据）、仓储与物流场景（供应数据），也可以是组织内部的管理场景（组织数据）。总之，任何产生价值的商业活动都可以进行数据化。

“场景数据化”首先要求企业定义和创造场景。在用户端，今天很多企业都非常重视“抢占入口”，通过高质量的交互产品占据流量，接触到更多的用户。也有很多企业通过建立和培养社群、完善线上线下渠道和用户体验全周期管理等方式来增加与用户产生交互的“触点”。这些活动都是在定义全新的商业场景。在供应端，对供应链各个节点的数据（如库存数量和位置等）、生产设备各个零件的状态等实时记录和更新，相

当于创造了一个新的信息空间，也是在定义新场景。在组织端，有企业系统地对员工的行为、关系和绩效等进行数据化，用于即时预测其离职倾向、晋升前景等表现，这又是在定义一个人才与组织交互的新场景。

无论是在哪一端，系统地搜集和沉淀数据，是将“触点”价值发挥出来的第一步。

图 4：优势巩固的良性循环



（返回原文阅读）

数据网络化

“数据网络化”，是企业要善于利用商业生态圈的资源，进行数据的协同。

数据协同之所以重要，是因为单一的“端”产生的数据价值是极其有限的。对于大多数企业而言，受制于用户数量、业务数据类型等方面的限制，沉淀下来的数据往往是碎片化的——既不能全面地刻画用户画像，又无法叠加出有代表性的群体特征。因此，很难被直接应用于智能算法的迭代。

而异质性数据组合带来的协同价值是巨大的。试想：单独的儿童教育数据可能没有什么太大的价值，但是如果与儿童的DNA、家庭背景和同龄孩子的其他教育数据结合起来，就会产生许多洞察和商业价值。

通过在用户群、企业群与产品群之间建立信息叠加、分享和衔接的机制，可以达到“$1+1>2$”的协同作用。这要求企业不仅要做有价值的产品（从而产生有价值的数据），还要与利益相关者建立可持续的互惠共存、彼此承诺的关系。这考验的是企业撬动外部资源的生态构建能力。

网络智能化

“网络智能化”是通过技术和算法推动整个系统高效运转。

“网络智能化”实质上是通过对数据的分析形成系统优化的方案，再反过来干预系统的行为。优化的方案可以是针对用户体验的——提供更符合用户需求的定制化产品；可以是针对供给效率的——优化库存分布，降低仓储成本；也可以是针对组织管理的——预测离职员工，提前进行防范。

“网络智能化”是一个动态的过程。在过去，关于如何提升用户体验和系统效率的洞见往往存在于团队的内在知识体系中，洞见的形成和习得依赖经验和悟性，大多是静态且碎片化的。“网络智能化”则是将洞见迁移到云端。通过吸纳、融合不同团体的数据，算法有了不断自我更新的基础。这要求企业不断地对算法进行验证和迭代，从而构筑竞争优势的高墙。

智能平台化

“智能平台化”是将云端的能力（包括数据、计算、算法等）开放给第三方。

一方面，将剩余的云端能力与外部分享，能够增加企业的变现能力。所积累的资金可以投资于新的业务和能力，巩固企业的优势。

另一方面，通过开放云端的能力，企业也可以将自己的触角伸向更广泛的商业场景中，从而扩大了“端”的范围。例如，菜鸟物流向第三方物流公司开放“物流云”服务，由此可以获得更多企业的物流数据，而这是其原有业务中无法获得的宝贵资源。

“智能平台化”完成了从“云”到“端”的价值再传递。这样，就形成了从“场景数据化”“数据网络化”“网络智能化”到“智能平台化”的完整闭环（见图4《优势巩固的良性循环》）。

智能商业时代的序幕正在徐徐开启。对于企业而言，不仅要把握住时间窗口、选择适当的发展方向，还要积极调整、适应新的商业范式，并在此过程中探索出建立和巩固企业新优势的机制。

未来已来，智能商业时代将开启新的机会与挑战。唯有作好准备的企业才能引领时代。



廖建文是京东集团首席战略官、原长江商学院副院长。崔之瑜是长江商学院创新研究中心研究员。

Harvard Business Review Experience

经验

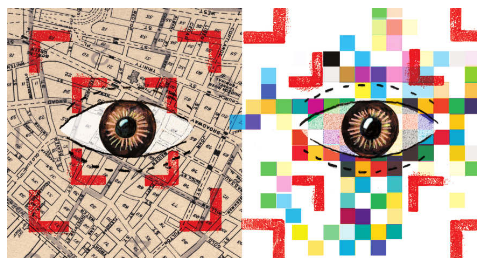
适时缩放理论

ZOOM IN, ZOOM OUT



适时缩放理论

Zoom In, Zoom Out



罗沙贝斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）| 文
蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 时青靖 | 编辑

好的领导者善于调整视角。他们可以拉近视角看到问题，又可以拉开距离，寻找相似的情况，探寻问题根源，并思考避免问题一再发生的原则或政策。

2010年4月，英国石油公司（BP）在墨西哥湾的钻井平台爆炸，导致11人死亡，并引发美国有史以来最严重的石油泄漏事故。当时担任CEO的唐熙华（Tony Hayward）过度重视此事对自己职位的影响。别人看来，他心心念念都是这次事故会如何影响BP管理层，特别是影响他自己。爆炸事故约一周后，媒体报道，唐熙华在伦敦办公室对公司高管说："我们做了什么，招来这种倒霉事情？"虽然有公关指导，一个月后他又对记者说："希望能回到以前的生活。"

唐熙华于当年7月被迫辞职。他有过数不清的机会，可以认清墨西哥湾人员伤亡、公众震惊的大局。BP部署了几千名工程师控制泄露，唐熙华却不能在公众面前表现出一点眼界。他表现得仿佛这次事故是他个人遭遇的不幸。他反复强调细枝末节，比如尝试将责任推卸给爆炸钻机的供应商Transocean。他的缩放按钮似乎就固定在最近距离那一档。

领导者看待世界的"镜头"，对于他们的战略决策能力可能提升，也可能造成损害，特别是在遭遇危机的时候。镜头拉近，密切注意特定细

节，也许会只见树木，不见森林；而镜头拉远，纵观全局，也许会错失某些细微之处。

数码产品上的缩放按钮，让我们得以从不同的角度查看图像，也为战略性思考模式提供了一种恰如其分的比喻。有人喜欢近距离看事物，有人则喜欢远观。这两种视角各自有其优点与不足。但是，两种视角应当相互补足，不能拘泥于其中一种。领导者需要多种视角，看清全局，适时缩放。

笔者观察领导者设置战略方向、与各利益群体交涉以及应对意外事件的方式超过25年，得出了以上结论。笔者曾与数千名高管合作，在数百个组织内开展有关创新、联合、变革及转型的系统性研究，发现组织结构、流程和文化可以引导领导者采取或远或近的视角，而分析层次会成为默认立场，影响有效性。

缩放理论提供了一种动态模型，帮助领导者和想要成为领导者的人提升眼界，并创造条件帮助他人成功。本文会阐明一些与“拉近”有关的行为和决策模式，与“拉远”对比。笔者将考察使人陷入默认位置无法发挥才能的结构和文化，为培养自如的缩放能力提供建议。



你的“镜头”是否太近？

问题迹象	能帮助你拉远镜头的问题
你被数不清的细节淹没	总体情况怎么样？最重要的是什么？
你从个人视角看问题，把“我”的角度放在首位	更大的目标是什么？其他人面临的风险是什么？
你帮别人的忙，希望别人也会“帮我的忙”	你的任务何以赢得别人的支持？
你根据特定情况做出破例的决定或者给别人行方便	这种特定情况是否会一再发生？可以用怎样的政策或决策框架来处理？
只要有看起来不错的东西，你就接受	对方提供的是否与目标一致？后续会如何发展？
各种情况你都差别对待	是否有其他相似的情况？可以怎样分类？

双击可看大图

（返回原文阅读）

拉近

拉近放大，可以让细节成为关注焦点。尽管缺乏相关背景信息，但每个机会都变得引人注目。

某中型零售连锁店CEO，此处姑且称他为约翰，企业由他父亲创办，他的管理主要是“近距离”模式。约翰是一位传统企业家，将“零售即细节”的知识与实干相结合，不断寻找新的开店地点、商品，设法改进公司网站，成功地把连锁店从两家扩展到30家。他的发现多半来自自己的人脉，而不是分析。他看不上战略计划和管理理论。举个例子，他从顾问委员会开除了一位广受好评的银行家，因为此人要求他制定按部就班的计划，而他只关注易于实施的具体运营方式。

丰富的行业知识、广阔的人脉和出众的直觉，让约翰运用这种管理方式顺利地走过了10年。然而后来经济衰退，他的良好直觉似乎不够用

了。家人和重要员工开始质疑他的决定。他没有继任计划，没有培养接班人。他的收购全凭自己喜好，或者只因为对方有意出售，而且他很少考虑成本和收购是否合适，也不考虑有没有其他新的机会。他不懂得应该寻找怎样的机会，不懂行业全景。他的管理方式限制了公司的发展。

近距离管理者寻求的是立等可取的好处，常做出即兴决定。他们往往偏好一对一的交谈，而非团体会议。他们想到什么就做什么，希望解决细节问题。面对问题时，他们寻找快速解决方案，而不是退后一步思考潜在原因、替代方案或长期解决方案。他们倾向于去找自己认识的人，而非从外部寻找专家。一些组织限制信息流，奖励快速完成的项目，把员工限制在自己的职位上，更助长了以上倾向。

近距离视角通常出现在人员关系密切的环境中，人才是这种环境里最重要的资产。再举一例，某知名专业服务公司高管萨姆，在公司渐进式增长的10年里担任CEO。他是个温和的领导者，可以跟外部相关团体探讨战略，但在采取近距离视角时最为得心应手。他喜欢召集一群人来办公室，轻松愉快地讨论，而不是在公开会议上讨论问题。他乐于回应员工个人提出的要求，可以偶尔帮忙。换言之，他喜欢例外，而非政策。这样做的结果是，组织内充斥着与员工个人的私下交易，比如没有记录的预算分配和休假等。

在没有多少外部威胁的繁荣时期，这种个人化的方式是可以接受的。然而萨姆任期将满时，公司面临的竞争环境日益激烈，监管压力增加，事事破例行不通了。将政策上的例外集合起来，依然看不清背后的决策逻辑。基层员工对规则和公平性表示担心和质疑。公司里传播着徇私偏袒的流言。公司运营的基础是人情往来的庇护制，用个人好恶代替了有原则的决策。公司士气和效率降低，声誉受损，更加难以吸引人才。萨姆卸任后，新CEO立即“拉远镜头”，宣布了一些涵盖面甚广的战略重点。这位CEO建立了清晰明确的正式规定，取代了不正式的各种例外，并在大会上公开讨论所有规定和政策。

近距离管理的一个陷阱是，政策和体系都以内部政治为基础。关系紧密的人倾向于讨论私人生活，一个人自我表露，其他人也都会这么做，组织行动变成了建立在特殊关系基础上的互相帮助。这些人往往抗拒改变，因为改变会打破这种社会平衡。他们个人化的方式有时很有价

值，因为人们回应自己认识的人，速度比回应抽象的要求更快。但“帮忙”作为企业决策的基础而言太过薄弱，而且员工无法相互取代，因为关系由特定的人“掌握”。还有一个问题是，这样会让“自我”凌驾于制度。

没有广阔的视角和长期的理念，严重依赖个人直觉和人际关系，这种状态潜伏着危机。过度个人化的方式也可能让管理者迅速注意到微不足道、真假不明的细节。某技术公司CEO是出了名的擅长制定战略，却依然在“近距离”状态下做出某些决定。他对某家著名杂志描写他的文字感到不满，所以公司停止在那家杂志刊登广告。这件事让员工警惕，觉得向他呈现不好的信息时一定要小心。另一个例子是，某企业中层管理者仔细阅读邮件，检查员工对自己的态度，如果发现员工不尊重自己的蛛丝马迹，就立刻抱怨起来。他过度关注表象而非本质，让他失去了待遇更好的职位，理想的升职机会给了另一位能够把握大局的领导者。

拉近镜头，会导致管理者无法看清全局，忽略重要的问题。在这种状态下做出的决定只取决于你自己和你认识的人，而非更广大的目标。

近距离视角还会导致领地保护。如果管理者发言时开始透露出保护自己地盘的迹象，就是掉进了这个陷阱。例如，某业务单元CFO提起预算时总是用第一人称，“我有xxx美元”，但预算是组织的钱，其他高管多次要求他改掉这种口气，他却置若罔闻。

“个人化”和“自省”不一样，甚至截然相反。自省是一个学习过程，需要一个人以旁观者视角结合具体情境审视自己的行为。“近距离”会增强对自我的执迷，而自我认知源于“拉远镜头”。

拉远

拉远镜头，对于顾全大局的决策而言是必不可少的。从远处看，你可以在采取行动前看清全局。在这种状态下，你会结合具体情境和内应力原理看待事物，把具体事件视为某种通用模式的实例，而非特殊的、个人化的偶然。

土耳其担保银行（Garanti Bank）前CEO阿金·昂戈（Akin Ongor），带领公司从平淡无奇的土耳其本地银行发展成为享誉全球的巨头，他的方法就是设置相应的流程用于提拔人才，淘汰业绩糟糕的员

工。他的裁员公告激起工会抗议，甚至让他本人受到死亡威胁，但他并没有把这些当作针对自己的人身攻击，更没有耽于意气之争。他诉诸媒体，将讨论上升到银行采取这种行为所遵循的原则。他利用“拉远镜头”，帮助员工、公众和政府官员看到，经济转型时期的裁员是一种保护措施，可以保全重要的银行机构，以便未来创造更多就业机会。抗议平息，他得以继续在银行引领变革。

拉远镜头，可以帮助你着眼全局，关注更大的原则。以宝洁公司CEO麦睿博（Robert McDonald）为例，他在这家文化底蕴丰厚的跨国公司中晋升成为公司带头人。在寻求眼前利益的同时，他一直追问如何支撑公司可持续发展，保持公司一贯的价值观。他既能概括地域环境和业务线，又能理解文化差异。他讲人情，但不会把问题个人化，时常表示自己是公司管理者，必须承担超越个人的责任。

“远距离”视角适合高层领导者，但其中也有陷阱。一方面，关键的利益相关者希望立即看到结果，确定细节无误，然后再支持长期的大局思考。因此，开阔的视野须同小规模的成功并举，表明方案现实可行。另一方面，喜欢远观的领导者可能会因为眼光放得太高，看不见初露端倪的威胁和新兴的机会（这也是“近距离”领导者面临的危险之一），难以发现能够更好地解释新出现的新理论。他们从宏观上查看所有可能的路线，这样可能会忽视其中某一条前景光明的道路上某个适合行动的契机。远距离让既定的高速发展路线看上去好得太过分了，领导者可能无法转向岔路避开拥堵。

领导者把注意力放在宏大的理论上，就会轻易忽视异常状况，认为偶然的异常无关紧要，不值一提。他们忘了，大的方向取决于一系列事件的发酵。有时候，异常预示着变革的苗头。电影《社交网络》中展示了一个具有标志性意义的时刻：文克莱沃斯兄弟邀请马克·扎克伯格一同建立网站创业，扎克伯格却自己建立了Facebook，文克莱沃斯兄弟愤怒地去找校长，认为扎克伯格窃取他们的创意。这位校长的原型是当时哈佛大学的校长劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summers）。在影片中，他认为Facebook只是众多学生创业项目中的一个，让兄弟两人不要在意这件事，去做别的商业项目，不要拿这种小事来浪费他的时间。这一段也许只是虚构，但现实生活中那位校长的确过分关注重要的长期计划和目

标，坚持以宽泛的视角关注学校，对人际交往重视不足，最终失去了别人的支持，丢了工作。

有时候，领导者需要推动，才会去关注可能动摇自己理论的细节。举个例子，有位名叫弗雷的科技公司高管，他的公司开始在某条正在发展的产品线中使用基因工程技术。弗雷此前带领一个部门，通过突破性创新享誉全球，他的战略才能和大局眼光出了名。可是，他得知欧洲出现了有关转基因成分的议论，认为只是地方性的问题，不需要审查和回应。后来，他听说英国某家客户公司因此问题受到压力，才开始留心，但依然认为这种担忧微不足道，无须纠结。等到他终于被说服，着手收集更多细节，全球性的强烈抵制已经开始，公司失去了安抚客户、在抵制之前解释清楚的机会。

喜欢远距离视角的领导者可能会显得冷漠。举个例子，奥巴马通过振奋人心的演讲和拉票赢得了总统大选，然后就面临着严峻的国家危机。他高屋建瓴，忙于解决金融危机等系统性的大问题，采用顾问建议的政策，阻止更进一步的崩溃。但批评家表示，他没能让美国的普通百姓感受到他在解决他们的问题。支持他的人说，他的行动符合凯恩斯理论，长远来看会显示出价值。而凯恩斯自己说过，长远来看我们都会死。还有一个问题是，一直停留在远距离视角，画面看上去是静止的，几乎看不到路线，就好像所有经济发展路线都要通过美联储和各大银行。拉近视角从社区和家庭角度看问题，原本可以帮助奥巴马传达出一个信息：他在设法为更多的人提供直接帮助，比如在地方银行增加小企业贷款。遗憾的是，奥巴马虽然有诸多功绩，支持率却暴跌，民主党在2010年中期选举中大败。



你的“镜头”是否太远？

问题迹象	能帮助你拉近镜头的问题
你对计划或模型中的偏差不屑一顾，认为这些细枝末节不值一提	这个偏差是否会对模型构成挑战？如何理解这个偏差？
你回避具体问题，关注一般性理论	你的理论对这个具体问题提供了怎样的具体建议？
你必须有完善的分析或大量的研究，而后才能决定采取措施	现在是否已经有了充足的信息可以进行下一步？拖延要付出怎样的代价？
你总是停留在既定的主流路线	有没有岔路或捷径？
为了完成任务，你不惜人力	这样会对必须为你执行任务的人造成什么影响？
你把一切都划分进几个大类别	事物当中有什么细节使之变得独特？什么细节会产生影响？

双击可看大图

（返回原文阅读）

视角固化

距离调整不当，会导致失败。我们已经看到，拉近或拉远过了头，又无法转换视角，就会出现问题。

一个问题是，建立平衡远近两种模式的团队是否可能。也不是不可能，但如果人们没有能力在远距离和近距离两种视角中转换，就往往是自说自话，无法沟通。习惯近距离的人希望回归细节，纠结不已，让想要总结规律、制定战略的人疲惫。习惯远距离的人则会显得过于注重理论，不切实际，或者发现习惯近距离的人无法理解自己的通用理论。各自固化的习惯，会妨碍他们一同做出好的决策。

只注重一个方向，会导致社会学家凡勃伦（Thorstein Veblen）提出的“训练有素的无能”（trained incapacity）。尽管有天生的潜力，但如果只发挥自己全部才能的一部分，就会导致其他部分退化。近距离和远距离视角很难平衡，这个事实可以解释男性和女性领导者之间的一项差异。英士国际商学院教授埃米尼亚·伊巴拉（Herminia Ibarra）发现，女性在“21世纪”领导力表现的各个方面得分都很高，如建立关系和团队合作，只有设定愿景的得分不高。关系与近距离视角有关，愿景则涉及远距离视角。这也许源自有害的刻板印象：男性应当负责大格局的决策，女性则应该去做关爱照料性质的事。关爱照料的本质决定了这类工作需要近距离视角，注意细节，同一时间只注意一个孩子或一位高管。对于那些身家性命全靠把握掌权者性格喜好的人来说，近距离视角同样是必要的。传统的劳动分工使得男性倾向于远距离视角，女性则倾向于近距离，双方都很少有机会换用另一个视角。

调整视角

好的领导者善于调整视角。面对问题时，他们会在应对当下情况的同时寻求结构性的解决方案。他们可以拉近视角看到问题，又可以拉开距离，寻找相似的情况，探寻问题根源，并思考避免问题一再发生的原则或政策。

药业巨头诺华（Novartis）董事长、前CEO魏思乐（Daniel Vasella），受过精神科专业训练，有能力近距离关注身边人的情绪状态，又具备可以引导剥离、收购和内部重组的行业变革理论，能够以远距离视角制定战略。他强调个人价值，也重视全球趋势。百事公司CEO卢英德（Indra Nooyi），既有用原则指导公司的大局观，如食品饮料公司须转型促进健康，又有能力拉近距离注意当前业务线的预算分配。卢英德定义了新职位（如首席科学官）和新结构（如与总部研发相关的全球营养集团（Global Nutrition Group）），帮助分散的组织既能拉远到全球视角，又能拉近看到各地差异。

有效领导者鼓励其他人扩展缩放范围。例如宝洁公司，与包装消费品行业的多数公司一样，大量运用大规模的市场调研，通过抽样统计了

解市场情况，这是一种拉远距离的形式。宝洁领导者并不会无视这些数据，但也会让员工亲自体验别人的家庭生活，近距离观察家庭需求和体验。紧密观察个体家庭行为得到的细节，最终会影响宝洁的投资决策。

缩放功能不止是比喻，还可以帮助人们发展心智能力，具体方式有处理地图、对比图像、从不同出发点探索问题，以及制定能够反映多视角学习的行动计划等。IBM的企业全球志愿服务队（Corporate Service Corps）将大局和小的细节整合到全球领导力发展项目中，让文化多样的团队在不熟悉的地方进行为期一个月的实地考察作业。团队成员实地体验，解决具体问题，并获得跨国、跨文化的广阔视角。

> 不必用两极分化的视角看待世界，不要在特异性与结构性、情境式与战略式、情绪与情景中二选一。

“缩放”的比喻，让我们可以客观地讨论视角差异，并鼓励人们转换视角：“让我们拉近距离看看这个问题”“让我们拉远距离，全面考虑一下”。以缩放为基础的检查清单，可以帮助人们停止过度的个人化，提醒他们从相关原则的层面看问题，也避免过度泛化，鼓励他们看具体情况。每个人都可以在工作中运用缩放原则，只要提出合适的问题，如某个行动是否符合总体目标，继续推进某个构想是否有充足的信息等。（见图表《你的“镜头”是否太近？》和《你的“镜头”是否太远？》）

“缩放”理论说明，不必用两极分化的视角看待世界——特异性与结构性，情境式与战略式，情绪与情景。重点不是二选一，而是要学习在两者间调整位置。美国前总统克林顿的政治才能在于，他既能“感同身受”，又能将事件放在历史和国际语境下考虑，在短短一次谈话或演讲的时间里迅速调整视角。这种动态的能力是杰出战略性思考的精髓。

缩放可以帮助领导者在事件发展成危机之前及时处理，在遵守公司长期可持续发展原则的同时抓住新的机会。领导者应当为缩放留出空间。



罗沙贝斯·坎特是哈佛商学院教授、哈佛大学高级领导力项目（Harvard Advanced Leadership Initiative）负责人，最近出版了新作《行动：让美国基础设施回归领先》（MOVE: Putting America's Infrastructure Back in the Lead ）。

留在高端市场还是拓展品牌线？

Preserve the Luxury or Extend the Brand?

丹妮拉·拜尔斯多夫（Daniela Beyersdorfer） 文森特·德赛因（Vincent Dessain）| 文
冯丰 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

瓦罗伊斯酒庄所有者盖斯帕德·萨维特拉要针对是否在当前这个时候推出品牌葡萄酒做出决定。

盖斯帕德·萨维特拉走出酒庄侧门，不禁打了个冷战。尽管9月末的天气依然暖和，但他仍感到了寒冬的临近。

这位75岁的瓦罗伊斯酒庄（Chateau de Vallois）所有者有着法国波尔多地区最知名的葡萄酒酒庄。像以往一样，他感到了一丝兴奋。葡萄收获季的钟声马上就要敲响了。为了这个季节，他和团队工作了一整年。他加快了步伐，走过了那段长长的整洁干净的小路，穿过了锻铁大门，开始了每天在葡萄园的晨走。

他十分喜爱这个时段的景色，初升的太阳将雾霭弥漫的大地染成了金黄和灰色。静谧、清冽的空气打断了昨晚便一直萦绕在他脑海的思绪。当时，他的外孙女来到了他的书房，提出了一个大胆的建议。

克莱尔·瓦尔呼勃特在酒庄长大，7年前因其母亲（盖斯帕德的女儿）的突然离世搬到了巴黎。在从法国精英院校毕业之后，她一直供职于一家顶级的咨询公司，随后于英士国际商学院（INSEAD）拿到了MBA学位。盖斯帕德预计外孙女应该会回来参加葡萄采摘，当然，她从来没有缺席过，但是，在听到外孙女有关加入家族企业，并彻底改变其数百年历史基业的计划时，他惊呆了。

克莱尔尽可能用通俗易懂的方式解释了她的想法。在她看来，年轻的葡萄酒爱好者因高端法国葡萄酒的定价而被拒之门外。虽然她知道瓦罗伊斯酒庄自20世纪80年代以来便一直处于盈利状态，但是她担心，如

果酒庄允许低价、低品质葡萄酒生产商，尤其是那些来自欧洲非传统酿酒地区的生产商，吸引并留住了新一代的客户，那么酒庄的生意就会出现问题。她希望瓦罗伊斯酒庄进入“平价奢华”市场，直接面向客户销售，即效仿某些顶级传统波尔多酒庄的做法。

那天晚上，盖斯帕德将外孙女的想法告诉了他的儿子（克莱尔的舅舅）弗朗索瓦·萨维特拉，弗朗索瓦的第一反应是怀疑地皱了皱眉头。但是他愿意听听他甥女的想法，毕竟，她从母亲那里继承了25%的酒庄股份，跟他的股比是一样的。盖斯帕德拥有剩下的50%的股份。虽然弗朗索瓦5年前已经接手了酒庄的日常运营，但他父亲依然可以对任何策略的变化进行表决，尤其是像克莱尔这样激进的策略。

稀缺佳酿

回到葡萄园后，盖斯帕德看见酒庄经理让-保尔·奥迪诺克斯（Jean-Paul Oudineaux）正在葡萄树前弯着腰认真检查葡萄的情况。他在30年前收购瓦罗伊斯酒庄时便聘请了当时还是一名年轻农业工程师的让-保尔。

酒庄的生意在最后一任所有者手中已经出现了缓慢的下滑，然而，在盖斯帕德与让-保尔的共同努力下，酒庄恢复了往日的辉煌。重要的原材料一直都没变过：风土搭配理想的土壤和局部气候，这些都是法国人认为决定葡萄酒特质的因素。在波尔多葡萄酒庄园排名（以表彰其长期的品质和声誉记录）中，瓦罗伊斯自1855年开始便被认定为一级酒庄（Premier Grand Cru Classé），这也让酒庄的酒能够卖到最高价。

盖斯帕德和让-保尔重新对葡萄园进行了翻修，改良了灌溉，并略微调整了葡萄酒配方。其葡萄酒Grand Vin du Chateau de Vallois每年的销量达到了15万瓶，由精心挑选的赤霞珠、梅洛、味尔多和品丽珠酿制而成。酒庄使用了剩余的最好葡萄来生产副牌酒Puiné，每年20万支。剩余的葡萄则销往其他酒庄，前提是买方不能透露其原料来源。酒庄的生意一直不错，也让孩子们过上了舒适的日子，然而，他偶尔也会担心，酒庄是否能够维系其后代子孙的生活。

随着盖斯帕德走了过来，让-保尔喊道，“马上就能收了。看看这些

葡萄，今年可能比2005年还要好。”

盖斯帕德对此并不感到吃惊，整个夏天的天气一直炎热偏干。让-保尔继续说道：“我们周五就可以开始采摘。但是我宁愿过了这个周末再采摘。天气预报说会有小雨，温度会降低。我觉得这种天气将增加葡萄的鲜度。”盖斯帕德摘了几颗葡萄尝了尝，对此表示同意。

就在葡萄的酸甜感挑逗他的味蕾时，盖斯帕德问让-保尔是否看到了克莱尔。让-保尔笑了笑说：“没有，但是我肯定会的。整个夏天都没看到她的身影，她应该会把整个地方都逛一遍，以此弥补一下。”

盖斯帕德继续说道：“好吧，不过你最好做好准备。她打算生产品牌葡萄酒，然后直接销售。”让 - 保尔叹了口气，“你知道我要说什么。葡萄藤就像孩子一样：它们需要精心呵护。筛选和调配也是一样。如果没有对完美品质的追求，酒庄无法酿制出优秀的葡萄酒。我们已经有两种酒了。这还不够吗？”

依靠传统

当天上午晚些时候，盖斯帕德拿起了一串旧钥匙，来到了酒窖。他进入了拱形的新酒区，在这里，用去年葡萄酿制的最好葡萄酒正摆放在整齐、盖有酒庄徽章的橡木桶中进行陈化。约70%正在陈酿的葡萄酒已经卖给了称之为“酒商”的专营商户，双方在数百年前便已达成协议，目的是让贵族们无法插手商业。这些酒商会在离葡萄酒装瓶还差一年的时候购买葡萄酒，然后卖给经销商和进口商。当得知无法从酒庄直接购买葡萄酒时，游客们总是感到震惊不已。

好酒价格的波动性很大，它取决于佳酿的品质、生产者和酒商的声誉以及预期的需求，而且价格受专家意见的影响也越来越大。此前，瓦罗伊斯酒庄在销售顶级葡萄酒时会预先收取100到450欧元，而如今，一名美国客户为了在一年后拿到酒可能需要支付999美元。盖斯帕德的一些极品葡萄酒收藏同行抱怨酒商的利润太高，但是盖斯帕德坦然接受了。他知道，即便是在葡萄品质不好的时候，为了维持业务关系，酒商也能够消化掉酒庄的所有葡萄酒。此外，由于种植商能够提前收到钱，所以销售所得的收入能够让生产融资变得轻松很多。

盖斯帕德打开了通往私人酒窖的大门，其中储藏着酒庄生产的几乎所有佳酿。这里的酒架触及屋顶，他漫步于其间，抬头看了看1848年的最后两瓶葡萄酒，上面布满了灰尘。

弗朗索瓦走了进来，说道："父亲，我想你应该在这里。我想和你私下谈谈。克莱尔的想法行不通。在好的年份，我们没有足够的葡萄酿制瓦罗伊斯三牌酒，因此我们不得不购买更多的葡萄，来酿制品牌葡萄酒。如果事情传了出去，人们会担心我们会在所有的酒中掺杂这些葡萄。此外，自己卖酒也有风险。我们之所以能卖高价，因为它走的是特许经销模式，而且客户仅能从少数高端供应商那里买到我们的酒。如果人们认为我们想扩大规模，那么他们可能就不会愿意出那么高的价钱了。"

盖斯帕德说："克莱尔也考虑过这个问题。她想把新品牌葡萄酒独立出来。"

弗朗索瓦摇了摇头。"这也是行不通的。你也知道，一些酒商不大愿意看到顶级葡萄酒生产商增加品牌葡萄酒。因此，我们不仅要投资经营我们没有任何经验或方法的销售渠道，还得冒着得罪当前酒商的风险。"

盖斯帕德知道他的儿子是一个思想传统的人。虽然在波尔多经营30年后他对这里仍有陌生感，但弗朗索瓦通过与大酒商家族的女儿联姻，获得了广阔的人脉。

弗朗索瓦说："你知道吗，塞西尔的家族自1739年便开始做这一行了。他们卖酒的经验与我们做酒的经验一样老道。他们负责所有的营销、保险和运输，放弃合作意味着这些事情就得我们来管理。他们也深谙如何区分独家销售和稀缺酒品的营销模式。他们对其销售目标有着明确的认识。然而，我们连每年如何给酒定价都不知道。假如我们能够在好年头获得更多的利润，但要是遇到不好的年份该怎么办？"

一个改革案例

当天晚上，盖斯帕德通过主楼梯进到了黄色的大厅。家具丰润的色泽在柔和的烛光下熠熠生辉，高高堆起的葡萄藤在猛烈燃烧，散发出阵阵清香。他坐在炉边，手伸向边桌上的一盘杏仁，这时，他的外孙女走

了进来。

“你还好吧，外公？”克莱尔盯着他问道，“我这次是第一个到这儿的？”

盖斯帕德微笑着说：“孩子，很高兴你能回来。坐，讲讲你今天都做了什么。”就在她正要回答的时候，弗朗索瓦和让-保尔一块走了进来。

弗朗索瓦宣布，“我们刚收听了最新的天气预报，我们已决定在周一开始采摘。”三个人都坐了下来，盖斯帕德把扁桃仁递给了他们。“我已邀请大家晚上在厨房用餐。”他说道，“这样能更亲密一些，毕竟我们都是一家人。”

酒庄还保留了古香古色的厨房，有涂漆的炉灶和开放式壁炉，的确要比餐厅私密得多，但今晚的餐桌却摆放着鲜花，浆洗过的亚麻台布和精致的瓷器。每一个座位前面都摆放了银质器皿和4个水晶玻璃杯，用来品尝每一道佐餐酒。

盖斯帕德能够看出来，克莱尔一坐下来便迫切希望讨论业务的事情，但她在上主菜前成功地克制住了自己。她尝了一口2001年顶级葡萄酒，用来搭配她盘子里柔软的波雅克小羊羔肉。她对盖斯帕德说：“外公，我知道你昨天一直在想：‘你看看她，满脑子都是商业学院的谬论。’但是我真的觉得，我们连酒庄价值的一半都没有实现。”

看到了儿子皱起的眉头，盖斯帕德很快回答道：“并非如此。我可能看起来像老古董，但是我一直都愿意接受新理念。我确信你舅舅能够证明这一点。”

在受到鼓舞之后，克莱尔继续说道：“我建议推出一款品牌葡萄酒，一瓶20到25欧元。我们的正牌酒大多数人都喝不起，尤其是年份较久的佳酿，即便是2000年的酒一瓶就要卖1000欧元。我们的副牌酒价格为100欧元，对于普通人，尤其是年轻人来说依然太贵，难以经常消费。”

她看着弗朗索瓦说：“我知道，要做到这一点，我们至少得产100万瓶酒，因此我们得购买葡萄。如果你反对这么做，我们可以购买更多的土地，自己来种。酒标上肯定不能写源自于瓦罗伊斯酒庄，但由于使用了波尔多的葡萄和土地，我们至少可以标明‘产自波尔多地区’。这里的好地块也不便宜，但是我们也可以在海外购买，就像我们的一些竞争对手那样。为什么不用加州葡萄制作我们的品牌葡萄酒呢，我们可以在上

面标注由瓦罗伊斯团队精心酿制。为什么不利用自己的品牌？如果我们可以在波尔多酿出这么好的酒，为什么就不能在其他地区酿造一款适合于年轻人的酒？”

她继续说道：“当然，要做到这一点，我们需要建立自己的销售渠道。事实上，我们在客户参观酒庄的过程中认识了不少客户，尤其是专营进口商。对于其他人，我们可以制作网站，允许他们直接订购。很多人都在询问这件事情。”

克莱尔停顿了一下，喝了口酒，葡萄酒甜美、均衡的口感似乎更加激发了她的斗志。

“最后，不管罗伯特·帕克（Robert Parker）作何评价，对于新世界葡萄酒，哪怕是最好的葡萄酒，我想大家的看法都是一致的——陈化不够好，口味太重，果味太浓。但从营销角度来讲，他们有很多值得我们学习的地方。他们的广告宣传做得很好，而且也做市场调研，这意味着他们可以通过改变其葡萄酒的口感，迅速适应消费者不断变化的口味。”

“我并不是说要把它与正牌酒混为一谈，我的意思是，有了品牌葡萄酒之后，我们可以变得更加灵活，而且我们也能借此吸引年轻的消费者，引领葡萄酒潮流，并确保他们在具备一定的经济条件之后能够继续购买我们的葡萄酒。”

弗朗索瓦把盘子推到了一边。“亲爱的，我们没有恶意，”他谨慎地说道，“我的确也想过如何接触年轻的消费者，并提升我们的营收，每一个CEO都会思考这样的问题。但是我认为你完全误会了。我们可能没有充分利用我们的声誉优势，但这是否也是我们能够变得如此知名的原因之一呢？我们为什么要把钱花在低价酒的营销和经销方面呢？”

让-保尔不安地搅拌着食物，他大声说道：“品牌酒由谁来酿制？我对于用他人的葡萄酿造满是果味的葡萄酒不感兴趣，也没有这个能力。”

借着这片刻的寂静，盖斯帕德叫停了讨论，“我觉得大家今天的讨论够多了，明天在会议室继续讨论吧。”

收获时节？

当盖斯帕德在晨走后回到会议室时，里面没有一个人。他今天起来

得很早，脑子里满是昨晚的对话内容。

儿子的担心是有道理的。一旦人们开始认为酒庄正酝酿减少奢华感，正牌酒将被轻易拉下神坛。但是克莱尔的观点也有道理：他们完全陷入了酿制顶级葡萄酒的定势思维中。他觉得，抛开其他的不说，克莱尔的提议让他们开始思考这个问题。在今后，她将成为弗朗索瓦一个很好的辩论对手。

虽然他们争执不休，但盖斯帕德还没有完全退休，因此最终的决定权在他手中。

瓦罗伊斯酒庄应进军低价酒业务吗？

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示公司领导者面临的真实困境，并提供专家意见。本文改编自哈佛商学院案例研究《玛歌酒庄营销》（Marketing Chateau Margaux），作者是约翰·德顿（John Deighton）、文森特·德赛因（Vincent Dessain）、雷兰德·皮特（Leyland Pitt）、丹妮拉·拜尔斯多夫（Daniela Beyersdorfer）和安德斯·斯佳曼（Anders Sjoman），访问hbr.org可阅读全文。

瓦罗伊斯酒庄应进军低价酒业务吗？



丹妮拉·拜尔斯多夫是巴黎哈佛商学院欧洲研究中心的副主任。文森特·德赛因是该中心的执行主任。

不要推出品牌葡萄酒
专家意见



科琳·门茨洛普洛斯（Corinne Mentzelopoulos）
是法国波尔多地区一级酒庄玛歌酒庄的所有者兼CEO。

这个案例中的困境是高级和稀缺葡萄酒领域（例如玛尔戈）的高管经常面临的一个问题。在增长需求和品质之间取得平衡并不是一件容易的事。不管怎么样，虽然受中国（需求非常可观）和印度等新兴市场的推动，高级红酒市场的增长势头异常迅猛，但我建议盖斯帕德·萨维特拉在当前这个时候不要推出品牌葡萄酒。

瓦罗伊斯酒庄因其顶级酒庄的地位和其顶级葡萄酒的声誉获得了巨大的利益。由于葡萄必须产自于酒庄特定的地块，因此瓦罗伊斯庄园每年的葡萄酒产量非常有限。与此同时，酒庄还必须通过酒商确保获得广泛的销售渠道。弗朗索瓦·萨维特拉的观点是对的，这种限量的供应帮助维持了酒庄的奢华形象，因此，任何改变这一传统方式的尝试，哪怕是成功了，也可能会轻而易举地改变行业和消费者对葡萄酒价值的看法。

此外，让-保尔已经在为维持酒庄极其复杂的生产流程而忙得团团转。每一款佳酿的品质都会因气候的改变而发生变化，即便是在最好的年份，种植、耕地、作物疏伐、采摘、配制、陈化和装瓶流程都需要非常细致的管理和协作，才能酿造出真正的顶级葡萄酒。土壤或气候的任何变化，无论多么微不足道，或葡萄品质的改变，都要求酒庄在全年内相应进行及时调整，并对最终的配制比例进行轻微的变动。

此外，酒庄的管理层在成功推出和利用低价酒品牌方面没有任何经验。他们对大众市场葡萄酒业务和销售渠道知之甚少，对新市场细分的

消费者同样没有了解，因为他们一直都通过酒商进行销售。

最后，如果让-保尔挑起了酿造品牌葡萄酒的重担，那么他留给主要职责的精力必然就会减少，因此，现有的葡萄酒业务很可能会受到影响。为避免出现这一结果，酒庄至少得为品牌葡萄酒招聘一名新经理。此举会让市场认为，酒庄成熟的酿酒特长所关注的对象已不再是瓦罗伊斯酒庄本身。此外，从零开始推出品牌葡萄酒需要大量的投资。

> 任何试图改变传统酿酒方式的做法可能会影响行业和消费者对葡萄酒的感知价值。

当然，葡萄酒生产酒庄，与其他任何公司一样，必须考虑今后的财务状况。定期反思业务模式以及了解机遇和威胁是一种明智的做法。即便是我们这些对悠久酿酒技术依赖性极高的酒庄，也必须经常关注有助于保持自身领先地位的新理念、方法和设备。在这一方面，克莱尔·瓦尔呼勃特是瓦罗伊斯酒庄管理层的宝贵财富，盖斯帕德应当鼓励她加入家族企业。但由于萨维特拉家族主攻的是高端奢华的小众市场，他们应拒绝将酒庄转型为一个更加工业化的业务，并抵制通过品牌葡萄酒进军大众市场的诱惑。

明确划分正牌酒和品牌酒的界限



菲利普·瑟乐思·罗斯查尔德（**Philippe Sereys de Rothschild**）是家族企业Baron Philippe de Rothschild的副董事长。该公司管理着一级酒庄Mouton Rothschild和其他酒庄，以及品牌葡萄酒。

萨维特拉家族是否应该在品牌葡萄酒领域探索新的机遇？当然。但是他们应非常谨慎地开展这一业务，因为正牌酒和品牌葡萄酒涉及两个完全不同的市场，必须对两者进行完全独立的管理。尽管如此，很多主攻高端或奢侈市场的公司通过拓展业务，成功地获得了增长；我的家族公司就是一个例子。我们的方法是，明确划分正牌酒和品牌酒的界限。在当前的全球葡萄酒市场，保护无可挑剔的品质和正牌酒的形象是至关重要的。

弗朗索瓦担心品牌酒会损害瓦罗伊斯正牌酒的品牌，这是一件很正常的事情，因为他的责任就是确保为异常挑剔的顶级市场提供最好的正牌酒。尽管他可以监管独立的品牌葡萄酒团队，以确保新产品拥有非常好的品质，但他仍应该将精力完全放在葡萄酒的酿制方面，而不是管理新公司。

此外，一级酒的价格在近些年一直在飙升，部分原因在于全球葡萄酒爱好者数量的增加以及新兴葡萄酒市场的崛起，例如中国和印度。如果我们希望让年轻的葡萄酒消费者能够以可以承受的价格购买和消费高品质葡萄酒，并吸引未来的高品质葡萄酒消费者，那么像我们这类拥有极佳声誉的企业必须生产具有价格竞争力的高品质品牌葡萄酒。品牌酒可以利用正牌酒的既有经验和声誉，但两者的生产和销售链必须明确加以区分。其中的一个方法便是在同一个集团下创建两个独立的业务部

门。

如果该家族决定开发品牌葡萄酒，那么他们须实行独特的营销和销售策略。鉴于酒庄传统的一级酒庄定位，萨维特拉家族必须强调，此举不涉及其正牌顶级葡萄酒。例如，他们可以将宣传活动定义为打造一款超高性价比葡萄酒，这样，年轻的葡萄酒爱好者将有机会品尝这些高品质的产品，然后再逐渐升级至更昂贵的顶级葡萄酒。

直接营销品牌葡萄酒将让萨维特拉家族更好地了解整个葡萄酒市场，以及市场潜在的发展方向。此举还将帮助他们了解销售之道，同时对他们今后的业务拓展也是十分有帮助。

本着家族和谐的出发点，我建议盖斯帕德应鼓励克莱尔加入家族企业，任何能够提出这类意见的家庭成员都应委以合适的职务。然而，她必须组建和拓展其自身的职责，在这一案例中可以是负责品牌葡萄酒业务。

葡萄酒是一个十分有趣的产品，而且个人的喜好也是各有不同。我经常会尝试和享用来自于全球各地的葡萄酒。虽然，与萨维特拉家族一样，我更喜欢醇厚、年份久远、酒体饱满、余韵十足的波尔多葡萄酒，这并不是说年份较轻、充满诱惑力的新世界葡萄酒不值得或不应该生产。

来自**hbr.org** 社区的评论

瓦罗伊斯酒庄遇到的是一个经典的家族企业问题。每一位成员认为有权按照自己的想法来发展企业。事实上，他们需要设立一个以非家族成员为主的董事会，一个能够制定完整商业计划的董事会，而不仅仅是同不同意卖品牌葡萄酒。

托尼·格里高利

CODA Business Management 公司CEO

我不主张从奢华葡萄酒向更广阔的市场扩张。相反，酒庄可以打造一款更加奢侈的葡萄酒，可能仅占总产量的5%（但是拥有更高的利润），直接从酒庄销售，并将其作为品牌的延伸。产量如此稀少的葡萄酒不会增加葡萄的需求量，也不会伤害酒商的业务。甚至更理想的情况是，整个瓦罗伊斯品牌将因为品牌葡萄酒的稀缺性而更加显赫。

阿伦·戈杰瑟塔

IBM 克罗地亚公司中间市场销售经理

盖斯帕德应该进军低价酒市场， 但应该通过分公司的形式， 并聘请专职CEO 和经理。克莱尔充满了激情，但作为一个商业人士来说还不够成熟。可以给她安排一个更加合适的职务，例如策略师。新公司应专注于更年轻和首次购买葡萄酒的消费者，并以这些人为服务对象的餐厅。新公司应专注的市场包括美国、拉美、南欧和亚洲。

维维可·科奇卡

Infosys Technologies 副总裁助理兼首席研究员

FEATURES

MANAGING ORGANIZATIONS

THE EDISON OF MEDICINE



Lessons from one of the world's most productive and profitable research facilities.

Steven Prokesch | page 076

Early-stage research is expensive, risky, and unpredictable—so corporations generally shy away from it, leaving many opportunities unexplored. They could revitalize their research operations by adopting the approach taken by Bob Langer, a chemical engineer whose lab at MIT is one of the most productive and profitable research facilities in the world.

HBR senior editor Prokesch reports in depth on Langer Lab's proven formula for accelerating the pace of discoveries and getting them into the world as products. It includes:

• a focus on high-impact projects—ones that could make a major difference to society

• a process for crossing the proverbial "valley of death" between research and commercial development

• methods for facilitating multidisciplinary collaboration

• ways to make the constant turnover of researchers and the

limited duration of project funding a plus

• a leadership style that balances freedom and support

By drawing on the Langer Lab values and model, companies could make the world a better place and make lots of money in the process.

HBR Reprint R1702L

FEATURES

INNOVATION

HOW TO GET ECOSYSTEM BUY-IN

Martin Ihrig and Ian C. MacMillan

page 058


HOW TO GET ECOSYSTEM BUY-IN

善用生态系统

如何评估一项创新将对生态系统中各利益相关者产生怎样的影响。

In a number of industries

In many industries today—

including aerospace, electronics, chemicals, software, global construction, global investment and commercial banking, and international manufacturing—even simple product or service innovations can become complicated, because so many companies now operate in ecosystems made up of powerful and highly interconnected stakeholders. That means you can't focus exclusively on the customer and yourself: You need value propositions that

stakeholders in your ecosystem can also buy into, which vastly complicates the process of identifying innovation opportunities. The authors have developed a tool-based ideation process that a major pharmaceutical company has rolled out worldwide. They describe the six steps in the process: (1) Identify key stakeholders and their most pressing needs; (2) outline stakeholder consumption chains; (3) categorize features of the current offer and build offer profiles; (4) create growth opportunity profiles; (5) map stakeholder tensions; and (6) choose your best opportunity.

HBR Reprint R1702G

FEATURES

SALES

THE NEW SALES IMPERATIVE

Nicholas Toman, Brent Adamson, and Cristi na Gomez | *page 066*



piling on information just makes things harder.

B2B customers are deeply uncertain and stressed. With virtually infinite information available on any solution, a swelling raft of stakeholders involved in each purchase, and an ever-expanding array of options, customers are increasingly overwhelmed and often more paralyzed than empowered. The authors' solution, developed through work with hundreds of sales organizations globally, is a proactive, take-charge prescriptive approach that sweeps away obstacles and guides customers through decision making. Companies that have mastered prescriptive selling share a set of practices: They work to understand customers' purchase journeys; identify significant customer challenges at each buying stage; arm their sellers with tools to help overcome each challenge; and track customers' purchase progress so that they can intervene to keep the process on track.

HBR Reprint R1702J

HOW I DID IT

MARKETING

THE CEO OF BOLTHOUSE FARMS ON MAKING CARROTS COOL

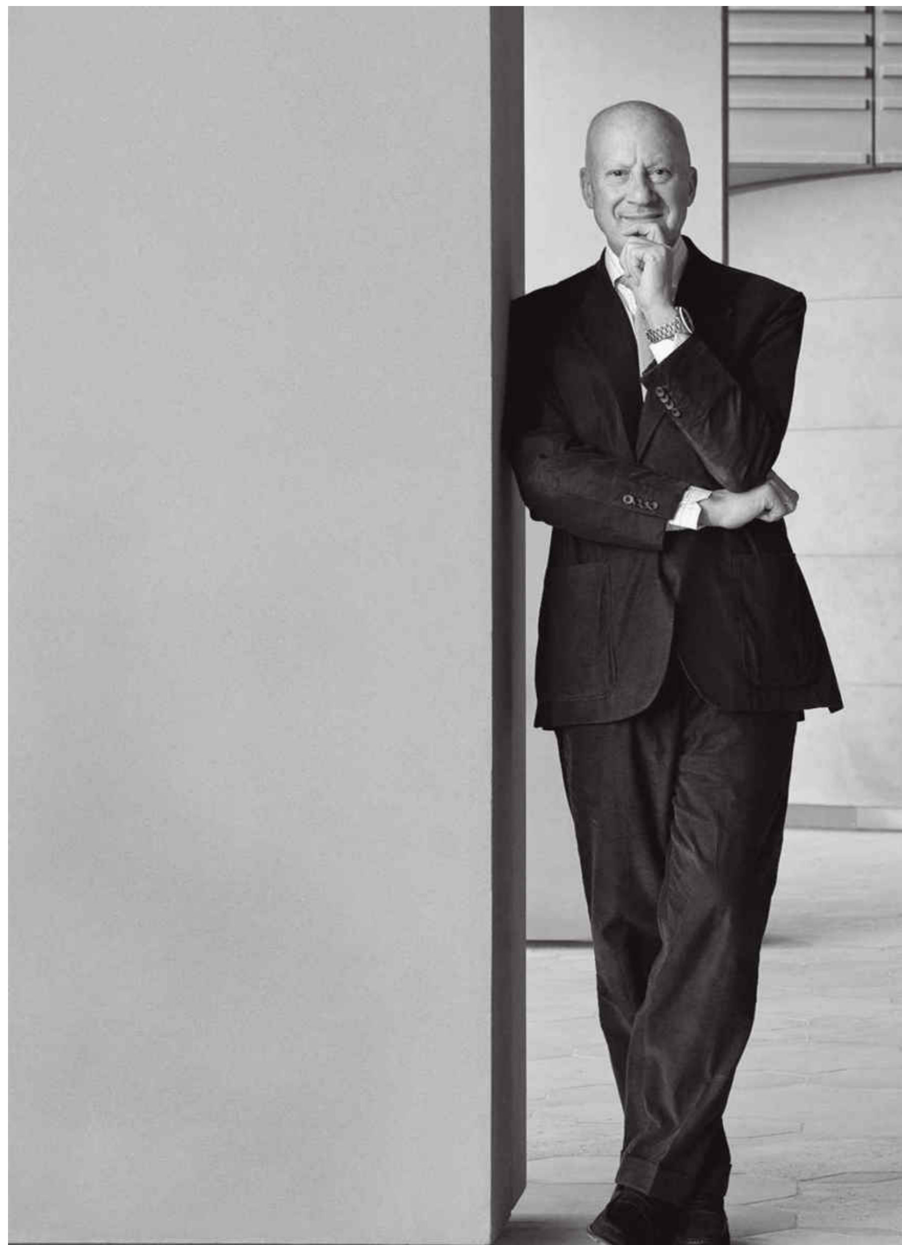
Jeff rey Dunn | page 028



When Dunn became the CEO of Bolthouse, in 2008, he had 20 years' experience in the soft drinks industry. If Coca-Cola could persuade people to drink more than a billion servings of its soda every day, he wondered, why couldn't Bolthouse do the same for a vegetable? He and his team decided to use some of the tactics of junk food companies, which are experts in demand creation.

"Eat 'Em Like Junk Food," Bolthouse's multimillion-dollar marketing campaign, used tongue-in-cheek TV, print, and digital ads to liken baby carrots to Cheetos, Doritos, and other snack food favorites. The company put its products in vending machines, used Sesame Street characters on its packaging, and sold through retailers such as Walmart and 7-Eleven. It created carrot snack packs, developed 27 varieties of juices and smoothies, and put veggie and fruit purees in squeezable tubes. And it attracted the attention of Campbell's, which acquired Bolthouse in 2012.

HBR Reprint R1510A



LIFE’S WORK

诺曼·福斯特：要做想做的事情

艾莉森·比尔德（Alison Beard）｜访
蒋荟蓉｜译 廖琦菁｜校 时青靖｜编辑

20世纪70年代早期，诺曼·福斯特（Norman Foster）作为威利斯·费伯和杜马斯保险公司（Willis Faber & Dumas）总部办公楼的建筑师而声名鹊起。这栋大楼位于英国伊普斯威奇，其节能意识和开放式设计在当时堪称先驱。他的设计作品多达250余件，从伦敦的Swiss Re保险公司总部办公楼（绰号“小黄瓜”）到北京首都国际机场T3航站楼。他的作品赢得了许多世界顶级建筑大奖，他本人受封英国爵士、终身贵族。他是福斯特建筑事务所（Foster ＋ Partners）创始人兼董事长，事务所在世界各地设有15个办公室，共1000名员工，承接项目遍布全球40个国家。

HBR：你是如何成为建筑师的？

福斯特：年轻时我在曼彻斯特读书，一有空就去闲逛，看看城里的建筑。我并不是有意识地想着“我要成为建筑师，所以必须观察这些建筑”，只是被巴顿商场（Barton Arcade）和《每日快报》（Daily Express）办公楼之类的建筑吸引。旅行和研究建筑与城市，对于现在的我而言，跟在建筑学院学习时同样重要。在这个意义上，我现在依然是学生。

与其他建筑师合作，对你有怎样的影响？

我曾经与理查德·罗杰斯（Richard Rogers）和我的妻子温迪在Team 4小组合作，那是一段非常紧张的创业期。有时候我觉得我们有点像乐队组合，让我们聚在一起的东西里面就包含着日后让我们分离的种子。后来温迪和我一同创立了福斯特及合伙人事务所（Foster Associates）。在这个过程中，她是不可或缺的精神领袖。

你有导师吗？

理查德·富勒（Richard Buckminster Fuller），我叫他“布基”（Bucky）。他主张最本质的道德良知，永远提醒我们，要记住地球的脆弱以及人类保护地球的责任。他是那种能从根本上影响你世界观的人。另一个导师是著名的德国平面设计师奥托·艾歇尔（Otl Aicher）。他和布基本质上都是哲学家。还有，我在耶鲁大学遇见的人，特别是保罗·鲁道夫（Paul Rudolph）、瑟奇·切尔马耶夫（Serge Chermayeff）和文森特·斯库利（Vincent Scully），都给了我很大的影响。保罗·鲁道夫创造了一种极富创意、竞争激烈的工作室氛围，而且有许多名人造访。40多年来，我的工作一直受那种“你可以去做”的方式影响。想想看吧，我们的工作室跟耶鲁其他工作室一样，学期中每周7天、每天24小时开放。始终能够吸引最有才华的年轻人，这是最重要的一个方面。

威利斯·费伯和杜马斯保险公司大楼受到广泛认同，你认为是为什么？

也许是因为建筑设计呼应了公司的氛围和开放式结构。他们公司有2100位员工，但却像家族企业一样。董事知道很多员工的教名，公司管理结构比较松散，且实行“开门”政策，鼓励各层级间轻松地实现沟通。我们的设计是在三层结构中安装扶梯，这是前所未有的，还有中庭和社交场所——游泳池、屋顶花园和餐厅，这些构思都源自一种使工作场所民主化、鼓励社区意识的态度。另外，当时英国弥漫着悲观情绪，这栋建筑还有一个目的是要振奋人心。

工作场所的设计为何如此重要？

先不说建筑和情感的因素。好的工作场所可以吸引人们逗留，这样可以直接提升工作效率和物质回报。还有一个作用是打破分界，比如我们挑战了白领和蓝领员工各自的刻板印象，没有把他们隔开，而是让他们聚在一起，我把那个地方叫作“民主亭”。

你说过，你讨厌委员会，但是喜欢团队。这是为什么？

身为建筑师要善于倾听，但我觉得也要表现出强大的领导力。有时

候委员会设计的东西到头来是打了折扣的，各方都不满意。最好的建筑可能会受质疑、受攻击，也可能受人尊敬，但一定是包含了某种展望。而且建筑之所以在那里，是因为有一整个团队，也许是一个很小的核心团队，也可能是遍及各地的军队，团队成员拒绝走捷径，夜以继日共同完成的。

“设计思维”能否应用于商业世界？

有一些技能可以用，特别是应用创意解决复杂的问题。这里我要再提一下团队合作，一栋建筑是大家齐心协力的产物。

作为管理者和设计师，你亲自工作的时间有多少？

公司按照我设计好的流程运作，所以我的大部分时间可以留给设计。设计毕竟是我们的核心工作，也是我个人热爱的事情。我很自由，可以到处闲逛，不会被日常工作束缚。

要想成为好的建筑师，有什么诀窍？

要虚心学习，精力充沛，吃得消繁重的工作，还要有意愿探索新的解决方案，尝试新事物。幽默感也很有用。我们福斯特建筑事务所每个人都尽力去做自己的工作，要做到最好。媒体关注当然不必要，也不会影响我们的设计。正面和负面的反馈都会通过设计董事会的例行审查中给出，董事会主席是我。从这个角度讲，工作室很像建筑学院，设有评审机制，批评者都是深谙设计伦理的人。

跟客户打交道的诀窍呢？

这个过程中会不断交谈，交换意见。设计的意义或许是沟通和激励，但总归是要协调各种相互矛盾的需求。倾听至关重要，提出合适的问题也同样重要。说到底，最重要的是你跟客户来不来电。

技术对你的工作有什么影响？

我们了解快速成型和数字建模等新技术的价值，但要记住，电脑只是一种工具，跟铅笔一样。技术是途径，不是结果。结果始终在于社会。重要的事情，比如相信钻研的力量，这些并没有改变。

你最看重怎样的认可？

得到同侪认可是令人高兴的，但说到底，作品必须表达出自身魅力。在更广泛的意义上，我重视的是建筑及环境价值能得到公众和媒体认可。现在这方面的关注度当然比以前高，比如说比30年前高得多了。这是姗姗来迟的关注。还有一个更广泛、更大的争论——更多利益。

你如何衡量一个项目的成功？

好的设计也许可以量化。例如在我们的兰利学院，学生可以监督学校表现是否违反可持续目标。机房的数字显示器上显示水消耗量，以及地源热泵和屋顶的太阳能板提供的能源数量。而更加诗意的维度，比如意见和友善的重要性，还有酷暑中躲进树荫时的爽快感，这些都更加难以用数字描述。

在职业生涯中，你遭遇的最大的挫败是什么？

要做想做的事情，时间永远不够。我还没有征服这块领域——或许永远不会。每个项目都会教给你一些东西，许多机会由于种种原因未能实现。我总是提倡人们向前看，努力迎接下一个挑战吧。

你在什么地方、什么时候能创作出最好的作品？

随时随地。我随时都在画速写。这是我的一种沟通方式，从某种意义上讲，是与自己的对话，相当于你随手记下的笔记。有时候在会议或者设计审查进行中，我会发现自己一边说话一边飞快地涂涂画画，因为我需要图画来交流某个重点。



艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2017年4月刊

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

首席编辑 Chief Content Editors

李剑 Li Jian

首席撰稿 Chief Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

高级编辑 Copy Editors

时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong
撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理 Executive Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Wang Wenrui 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be

reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

“奉献疲劳”（《哈佛商业评论》2017年第4期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009779-20170327
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

hbrchina.org

Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经
CAIJING MAGAZINE



HBR 独家中文授权
2016 年 6 月出版

大思路
成功并购必读
聚光灯
接管转型团队
特写
张小龙：腾讯内生的颠覆性创新





成功的公司不一定需要员工天天24小时待命。领导者可以通过多种方式增强员工的复原力、创造力和工作满意度。

哈佛商业评论

2016年第6期：改进全时工作

《哈佛商业评论》中文版 出品

hbrchina.org

Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经

CAIJING MAGAZINE



HBR 独家中文授权

2016 年 6 月出版

大思路

成功并购必读

聚光灯

接管转型团队

特写

张小龙：腾讯内生的颠覆性创新



改进全时工作

MANAGING THE 24 / 7 WORKPLACE



成功的公司不一定需要员工天天24小时待命。领导者可以通过多种方式增强员工的复原力、创造力和工作满意度。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2016年第6期

卷首语

好奇、冒险和学习

求变致胜

主创者

众　说

别责怪企业文化

平台战略正改变竞争内核

另一种颠覆

同事混蛋你怎么办？

hbrchina.org

一旦有了计划性，“机会主义”就是最好战略

博　客

不良员工 不能聘用

不同文化中的领导力

区块链 + 云平台 未来商业新规

抢鲜读

如何建立真正的多元化组织

前　沿

前沿　被投公司高管新标准：软实力

出行　提前订票：性别差异的另一种表现

压力　老板一贯暴躁，好过喜怒无常

金融　上市公司高管仍在玩“期权游戏”

奇思辩　找工作，通才比专才更吃香

专　栏

泰雷兹：携手新市场共赢全球化

实战复盘
爱普生集团CEO：从技术极致到客户价值极致

大思路
成功并购必读

特别专题
HBRC 超级公开课：零距离对话克里斯坦森
再访克里斯坦森："创新不会超越人类本身"

聚光灯
接管转型团队
跨行业团队成功4要诀
三步重振新接管的团队
4D 团队合作秘诀
用沟通预防冲突

特　写
新一代员工欢迎" 游戏化管理"
改进全时工作
张小龙造微信：腾讯内生的颠覆性创新

中国案例
科沃斯机器人：突围转型，智造先机

洞　见
董事会性别多样：财务表现更佳
把租赁当作企业运作

经　验
自管理　退休不是结束而是开始
案例研究　要不要增加新菜品？
——不影响品牌形象的变通
——在品牌允许范围内尽可能地创新
——来自hbr.org社区的一些建议

杂　谈
谁控制了互联网？

英文摘要

幽商一默

跨界人生
美籍智利女作家 伊莎贝尔·阿连德：从政？我又没疯

版权页

好奇、冒险和学习



已故伟大管理学家沃伦·本尼斯（Warren Bennis）总结出领导者必备的两大特质：情商和持续学习的能力。2001年接受《常春商业期刊》（*Ivey Business Journal*）采访时，他说："不会被赶走的高管，总是那些眉毛高挑，充满好奇心和冒险冲动的人，而且他们总在学习之中。" 两年前驾鹤西行的本尼斯若在天有灵，一定会喜欢哈佛商学院弗兰西斯卡·吉诺（Francesca Gino）和北卡罗来纳大学教堂山分校克南-弗拉格勒商学院布莱德雷·斯塔茨（Bradley Staats），于2015年11月在《哈佛商业评论》上发表的《再造学习型组织》（*Why Organizations Don't Learn*）一文。



两位作者分析了公司很难成为或保持"学习型组织"的原因。他们发现一些根深蒂固的认知偏差，使员工过于关注成功、过于迅速采取行动、为了适应环境用力过猛以及过度依赖专家。他们还给出克服这些偏差的建议，以便"释放学习潜力"。

我很荣幸地宣布，《再造学习型组织》一文荣获"2016年沃伦·本尼斯奖"。该奖项是专授上一年度《哈佛商业评论》上有关领导力领域的最佳文章。

这一奖项由《哈佛商业评论》联合南加州大学马歇尔商学院颁发。本尼斯先生在南加州大学任教多年，并成立了领导力研究院。

让我们铭记本尼斯的遗志，也希望我们的读者永远拥有一颗好奇之心。

殷阿笛（**Adi Ignatius**）
作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

求变致胜


故宫上空的彩虹

春末夏初，北京偶现的彩虹与晚霞让人惊艳。虽然科技日益发达，天气变化仍然难以精确预料。

面对更加复杂而激烈的市场竞争，公司掌舵者最重要的工作，就是努力洞悉大趋势，争取抓住新机遇，敢于根据外部环境的变化，对经营战略和组织结构进行变革和调整。无数公司成败经历表明，变化不可怕，可怕的是决策者浑然不知、墨守成规或盲目躁动。

当今世界正是多变快变的竞争动荡时期，互联网、数字和人工智能等技术创新引领了新一轮产业革命，不断诞生新的商业模式，新锐企业也层出不穷，传统巨头难以高枕无忧。这些变化都给公司生存发展带来了巨大挑战，如何在动荡时期进行组织创新、团队管理，本期《哈佛商业评论》的相关内容，对公司决策者应当有所启发。

5月，我们经历的一个大事件是，颠覆性创新理论之父、哈佛商学

院教授克里斯坦森18日来到北京，为《哈佛商业评论》中文版精心打造的“超级公开课”做了开场讲座。老先生沉稳、专注而耐心，就颠覆性创新理论的起源和发展进行了完整阐述，并与现场300多位精英听众互动，此次公开课内容和本刊的专访文章值得细读。

hbrchina.org
Harvard Business Review
哈佛商业评论

财经
CAIJING MAGAZINE
HBR 独家中文授权
2016 年 6 月出版
040. 大思路
成功并购必读
098. 特写
改进全时工作
106. 特写
张小龙：内生的颠覆性创新

接管转型团队
Managing Teams





在快变动荡时期，如何成功接管团队、如何领导转型中的团队，如何进行冲突管理？请关注本期“聚光灯”。P. 059

这是另一个备选封面，尊重读者投票，只作为专题刊发。

本期“聚光灯”栏目四篇文章聚焦了在大变化下的团队管理，我们一度试图作为封面专题，最终我们尊重读者的选择。当前许多团队呈现更多元化、更分散、更数字化和更多变等四大特点，具体表现是跨行业团队成为常态，管理者须经常接管其他团队，转型团队中的合作问题以及团队冲突日益显现。多位商学院教授对这些话题进行了深入调研，分别以《跨行业团队成功4要诀》《三步重振新接管的团队》 《4D团队合作秘诀》 和 《用沟通预防冲突》 ，提供了团队管理的新解决之道。

成功管理跨行业团队的四种方法是：构建灵活愿景、增强心理安全感、促进知识分享和鼓励“以执行为学习”。顺利接管其他团队的三步是：评估团队、改造团队和加快团队发展。团队合作的关键还要遵循过去的基本原则，包括激发兴趣的方向、强大的团队结构、支持性环境和共同的思维倾向。团队冲突不可避免，正确的做法是领导者采取主动预防的方式应对破坏性冲突，通过在开始工作前的多次交流，为高效合作

打下基础。

在管理中求新求变，是公司永续经营的基础。《新一代员工欢迎“游戏化管理”》一文揭秘了游戏化概念在公司内部管理中的应用——将游戏的乐趣、成就和奖励等要素与商业流程、体系或系统相结合，从而吸引和激励员工，以驱动理想行为达到商业目的。来自科尔尼公司的作者认为，“游戏化”管理孕育着巨大的商业价值，代表着管理理念的重大革新，这将是我们带给新商业世界最赏心悦目的礼物。

说到从公司整体层面成功应对未来，本期原创特写文章《张小龙造微信：腾讯内生的颠覆性创新》给出了答案。在PC端的互联网时代，腾讯QQ是即时通信领域的霸主，在向智能手机端的移动互联时代迁移过程中，过去的“大象”很快成为明日黄花。面对颠覆，腾讯没有被动应对，而是以小项目创新团队模式，主动从内部颠覆，成功推出了微信，变成移动社交世界的王者，继续引领潮流。

变则通，通则达。这既是社会进化的逻辑，也是公司成功的法则，更是《哈佛商业评论》一以贯之的商业管理哲学。

《哈佛商业评论》中文版编辑部
hbrchina.org



当迈克尔·沃特金斯（**Michael D. Watkins**）对新上任领导者面临的挑战产生兴趣时，他不顾同事劝阻，放弃了在谈判与人际交往手段方面的研究，转而追求新兴趣。他相继出版了4本书，其中包括《最初的90天》（*The First 90 Days*）和《你的下一步行动》（*Your Next Move*）。直到很久以后，沃特金斯才将自己对转型的迷恋与3到12岁期间在6座城市中辗转，以及上过7所学校的经历联系起来。他的文章与接管新团队有关。



艾米·埃德蒙森（**Amy Edmondson**）研究公司团队已久，但促成她进入下一前沿领域的是5年前一个可持续城市项目；从那之后，她开始帮助来自不同行业的人协作。听到该项目的建筑工人抱怨软件工程师后，她意识到职业文化的碰撞可以很精彩，而打破刻板印象能部分缓解冲突。她的研究和其他解决方案见于本期文章。



出现在本期聚光灯中的大多数画作都由实线构成，其创作者为杰夫·佩罗特（**Jeff Perrott**）。“对我来说，”这位在波士顿工作的艺术家说，“实线让眼睛考虑更深层次的动作。眼神游走在中心与边缘之间，瞥见不确定性、可能性和流体交汇处的形状（也许可以这样定义）——自由可能性的中心。



人们普遍认为长时间工作会对职业女性造成困扰，于是艾琳·里德（**Erin Reid**）开始研究高压工作环境。她想知道男人如何能够长时间工作，但很快了解到，这种工作文化往往给每个人都造成困扰。她与拉克希米·拉马拉杰（Lakshmi Ramarajan）合著的文章发表在本期杂志上。


CULTURE IS NOT THE
问题没出在文化上
CULPRIT
当组织陷入危机时，人们常常相信是文化
出了问题。而作者通过对领导者的访谈发现，
组织文化变革是实现新流程和结构
调整的结果，而非变革的起因或动力。

别责怪企业文化

杰伊·洛尔施和艾米莉·麦克塔格，《哈佛商业评论》2016年4月刊《问题没出在文化上》一文

组织遇到麻烦时，人们往往归咎于文化。但对成功改革者的采访表明，文化不是你集中精力要修复的东西。相反，文化改革是你实行新流程，应对业务挑战后得到的成果。本文作者阐释了4家公司如何通过新流程实现转型。

这些CEO将决策权、绩效评估和薪酬系统视为成功改革的基础，这一点我很喜欢。但每个组织都有自己的办事方式，所以文化不能脱离战略。战略像是自行车前轮和把手，文化则是车链、齿轮和后轮。只有让两者协作，领导者才能取得比赛的胜利。

——丹尼尔·帕特里克·福雷斯特

Thruue公司创始人兼**CEO**

人不是机器。你不能给他们一套新系统，就期望他们能接受。他们须转变思维和行为，否则你手上只有一些没人用的流程。

领导者应给员工创造机会，让他们反思公司需要什么才能成功，以及他们必须做什么才能帮助公司成功。对大多数员工来说，这都是思维模式的巨大转变，换句话说，是文化的巨大转变。

——布莱尔·帕尔默

That People Thing公司创始人兼**CEO**

作者回应：我们并不想指出，领导者可以简单改善一些流程，使文化更强大。只是太多评论者谈到文化时，都将之诠释为组织中独立的一部分，好像即使领导者不改变业务核心和运营模式，也可以左右文化。文化改革需要时间，而且不能一刀切。我们的目标是，鼓励企业领导者用对待业务流程和目标的严谨和务实态度来思考文化。

关于文化是问题的原因还是结果的辩论尚未能达成一致。可以肯定的是，文化和组织绩效有联系，无数研究都证明过这一点。此外，文化需要组织中所有领导者和关键利益相关者的持续关注。

——博丹·扎巴斯基

Mercatus Technologies公司CTO

这篇文章真是一针见血。我曾经工作的公司存在很大的沟通问题。每个部门都相互独立，而且对自己的业务讳莫如深。我们曾开过一次员工大会，会上CEO滔滔不绝地讲述将如何改革文化，加强彼此之间的沟通。为实现这一目标，公司安装了Yammer。然而，仅仅说“我们将改革文化”并没什么用。所有部门只不过从见面不说话变成了在Yammer上不说话而已。

——大卫·杰拉德

Duetto Research 公司部署分析师

HBR.ORG近期热门话题

《为什么你在将近29岁的时候处于人生中的最低谷》
Why Your Late Twenties Is the Worst Time of Your Life

《世界各地领导者眼中最重要的领导才能》
The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World

《如何反对比你权势大的人》
How to Disagree with Someone More Powerful Than You

《低油价意味着什么》
What Low Oil Prices Really Mean

《女性和少数群体正为提倡多样性而受到惩罚》
Women and Minorities Are Penalized for Promoting Diversity

《未来工作将分成4大类》
Work in the Future Will Fall into These 4 Categories

《管理者的工作是确保员工在工作之外有自己的生活》
A Manager's Job Is Making Sure Employees Have a Life Outside Work


聚光灯 Spotlight

平台时代
战略新规则

Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy

平台公司正在迅速改变着竞争格局。战略焦点从控制资源转为精心管理资源，从优化内部流程转向外部互动，从增加客户价值转为将生态系统价值最大化。

(Marshall W. Van Alstyne)
(Geoffrey G. Parker)
(Sangeet Paul Choudary) | 文

056 | 哈佛商业评论中文版 | HBR CHINA | 2016 年 4 月

平台战略
正改变竞争内核

马歇尔·范阿尔斯丁、杰弗里·帕克和桑杰特·保罗·乔达利，《哈佛商业评论》2016年4月刊《平台时代战略新规则》一文

很久以来，五力竞争模型一直是最具影响力的战略理论。但它只描述了传统“渠道型”公司间的竞争，而这些公司通过优化价值链中的活动（多数由它们拥有并控制）取得成功。“平台型”公司则用另一种方式将消费者和生产者联结起来，比如**Uber**、阿里巴巴和**Airbnb**采取的做法。

我们这个时代的最大挑战是分配，而非生产。这是一篇好文章，因为它解释了多边交易市场的崛起。

——伊克巴尔·阿什拉夫

Guild公司联合创始人兼**CEO**

文章和案例都很好。苹果选择平台是正确的。但安卓几乎逼着人们转向为保护用户不停更新硬件的iOS系统。安卓用户容易面临网络安全问题，而且没办法让手机制造商更新旧产品。

——迈克尔·布罗德斯基

拉夫·劳伦公司产品管理高级主管

另一种颠覆

约书亚·甘斯，《哈佛商业评论》2016年4月刊《另一种颠覆》一文

针对用户需求端的颠覆式创新，管理者已有了应对之法，但面对供给侧的颠覆，还没有完全之策。

大型企业最大的问题并非认识不到根据现实整合核心任务和职能的必要性。而是放任自流，它们接受产品和服务行将就木的事实，也知道现在市场需要创新。在文章结尾，作者用自然中的模式进行了类比，这种情况就像哺乳动物只要能找到食物，就很难改变行为，直到食物耗尽才意识到为时已晚。

——克里斯蒂安·施魏策尔

读者

关于“整合的好处”：也许需要补充一点，就是优质贴牌代工企业会开发整合产品，并为新产品研发产品设计。

——海因茨-彼得·赛布雷贡地

读者

HBR小调研

HBR 读者喜欢怎样谈判?

28% 的人倾向利用这次报价影响对方的预期

59% 的人想让对方先报价，因为对方的报价可能高过自己的预期

13% 的人说谁先报价往往不重要

来源:《评估：你是哪种谈判家》，调查者：迈克尔 · 惠勒（MICHAEL WHEELER）

同事混蛋你怎么办？

克里斯汀·波拉斯，《哈佛商业评论》2016年4月刊《同事混蛋你怎么办？》一文

人们对不文明行为的应对能力并不完全受自己控制。因此，减少工作场合不文明行为带来的危害的最有效方法，也许就是建立起一种拒绝它的文化：即“零混蛋原则”。

在伐木业，文中提到的一些问题可能会引发严重的意外，甚至死亡。作为作家和演讲家，我面临的最大难题就是为以粗重活儿为主的行业环境带来改变。从事这项职业的男女往往选择的是一种避免和人类互动的生活方式。

我希望，当我向大家展示不文明行为给公司造成的根本性危害时，大家能有所重视。在缺乏信任的文化氛围中，一些领导难以发掘的小问题会逐渐腐蚀整个机构，带来灾难性的后果，让企业损失数千美元，可能还会让员工丧命或者落下残疾。

很多行业都分信徒和非信徒。对于信徒来说，员工参与度更强，离职率低，无论男女都在努力提高领导力技巧，成为最好的自己。我很喜欢你的这篇文章，绝对会和公司的非信徒分享。

——温迪·法兰德

读者



一旦有了计划性，“机会主义”就是最好战略

达特茅斯大学塔克商学院Coxe教席杰出教授 维贾伊·戈文达拉扬｜文

微弱信号只有激发出有助于填补当前市场缺口或建立全新市场的想法，才算得上是重要的。要将想法转化为实际机会，必须解决几个不确定因素，并将这些不确定因素视为一种假设。为进一步完善这些假设，你可以组建一个跨部门团队，请该团队仔细思考一个简单的问题：哪些假设一定能将想法转化为巨额财富？

既擅长战略又懂得执行的企业，只做了5件事

阿特·克莱纳｜文

三分钟让你拥有战略视野

马丁·瑞夫斯｜文

初创公司需要“精益战略”

戴维·科利斯｜文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

追求稳定，才是你对自己最大的残忍

转行并不那么容易判断，因为它比换工作更难以界定。对于个人来讲，如果你已达到某个高峰，并且你怀疑自己将不会因爬上顶峰而高兴的时候，你也该颠覆自己了。

克里斯坦森：经济增长减速问题出在哪

“效率性创新”总是比“持续性创新”更具吸引力，“颠覆性创

新”对于投资者来说是最没有吸引力的。这就是我们面临的现状。

如何建立高质量的人际关系？

社交是当今职场人士的必选项。大量研究证实，职业人际网络能带来更多工作和商业机会，拓展知识的广度和深度，提升创新能力，让你更快得到职业提升，获得更高的地位和权威。建立和培养职场人际关系，也可以提升工作质量和工作满意度。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85651005、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码
关注官方微博账号

不良员工
不能聘用

克里斯汀·波拉斯（Christine Porath）| 文
时青靖 | 编辑

不良员工的成本

直接成本：每年约为1.2万美元（相当两名以上明星员工的效益）；

潜在成本：不良风气的扩散、诉讼费用、员工士气的降低和消费者的不满。



与其他任何因素相比，不良员工对公司文化的破坏力往往是最大的。研究表明，粗鲁无礼就像是感冒，具有传染性，传播速度快而且可以感染任何人。

哈佛商学院访问助理教授迪兰·麦诺（Dylan Minor）和Cornerstone OnDemand首席分析官迈克·豪斯曼（Michael Housman）研究了涵盖多个行业11家公司近6万名员工的大型数据组，对不良员工的破坏力进行了调查。这些行业包括通信、客户服务、金融服务、医疗、保险和零售。

聘用不良员工与明星员工之间有什么区别？麦诺和豪斯曼发现，一

名不良员工能够让两名以上明星员工的效益化为泡影。事实上，一名明星员工（即生产率排名前1%的员工）每年为公司额外带来约5000美元的利润，而一名不良员工的代价每年约为1.2万美元。如果考虑其他潜在成本，例如不良风气的扩散、诉讼费用、员工士气的降低和消费者的不满，这一差距还会进一步扩大。

我在自己有关工作修养的研究中也得出了类似的结论：粗鲁无礼的员工比有修养的员工对机构的影响更大。这也表明，公司应在不良员工加入公司之前就将其拒之门外，这一点尤为重要。方法如下：

考察修养水平

在整个面试过程中，注意修养方面的一些细节。相对于询问诸如“你如何处理……”或“一旦发生……，你会怎么做”这种问题，询问求职者“以前曾如何成功应对某个特定情况”这类问题能够提供更多有价值的信息。让求职者讲述他们过去的哪些行为能够与公司期望的价值相吻合（在面试时须对这一价值进行详尽的解释）。别满足于第一个答案，让求职者列举2-3个案例。

最好使用结构化面试，也就是以同样的顺序询问每位求职者同样的问题。研究表明，这种面试能够更好地揭示求职者的表现，即便对于非结构化的工作岗位来说亦是如此。

考虑在面试时询问以下问题：

你的前任雇主对你有怎样的评价——正面还是负面？

你以前的下属对你有怎样的评价——正面还是负面？

就自身而言，你最希望改善的都有哪些？其次是什么？第三位呢？

讲述一下当你在面临工作压力或冲突时，你会怎么做？

当压力过大时，你会释放出什么样的信号？

都有过哪些失败？描述一下具体情形，自己是如何应对的，以及你从中学到了什么？

有哪些案例能说明你具有管理和督导他人的能力？何时具有的这种能力？

什么样的人你觉得最难共事？说一说当你遇到这种人时的具体情

况，你是如何处理的？

此外，注意观察以下行为：

求职者是否按时赶到面试现场？

求职者是否对前任雇主或其他人提出了负面意见？

求职者是否会为自己的行为、结果和成绩承担责任，或是否将其归咎于其他人？

跟进调查每位与求职者打过交道的雇员，不仅仅是那些出现在其面试过程中的雇员。她如何对待停车场员工，你的接待员，你的行政助理？求职者是心地善良、落落大方、彬彬有礼，还是粗鲁和狂妄自大？很多人力资源专业人士曾对我说，一些最有价值的反馈来自在机场接送求职者的司机或在前台迎接求职者的接待员。

让你的团队参与其中

让你的团队与求职者外出共进午餐或晚餐，或带着他们看一场球赛。你不妨为求职者提供亲身感受团队和公司价值主张的机会。此举将有助于求职者思考是否愿意接受这些价值。如果她不愿意，双方都可以节省大量的时间，也能够避免失望和失落情绪，当然也会节省公司的开支。

询问有关其修养的推荐材料

了解求职者的过去有助于评估他们是否会在今后为公司效力时以礼待人。询问有关求职者性格的具体行为案例的推荐材料。询问与修养有关的核心问题：“与他共事有什么样的感觉”或“他还有哪些地方需要改善？”

通过案例来分享公司的核心价值，并让求职者列举能够体现这些价值的案例。求职者的行为是否曾为公司带来负面影响？

你还可以询问：

员工对于在他手下工作有什么看法？

她的情商如何？她是否会察言观色，并做出相应调整？

他是否在各种场合下都能应对自如，并与不同类型的人共事？

她的合作意识如何？她是否具有团队精神。

他如何对待上级？

你是否会再次聘用这样的人？

相对于信件，通过电话交谈来揭示具体行为问题的可能性更大。资深招聘人士表示，在参考信息中，最有用的数据来源于跟进问题，而且主要体现在推荐者的语调、行为和节奏，而不一定是其话语。仔细倾听，并跟踪有问题的地方。

不要仅仅局限于推荐人列表，还要通过自身的渠道进行沟通。美国劳动部副秘书长克里斯·路易（Chris Lui）曾对我说，在每次招聘时，他只是打电话给那些熟悉求职者的人。克里斯说，此举可谓是屡试不爽。他从自己的信赖渠道获得了有关几乎所有求职者的有用信息。

与求职者的底层同事交流是值得的，此举能够确保求职者不是那种讨好上司，欺压下级的人。同时，还应与求职者所负责的工作圈之外的其他人核对推荐材料，例如董事会、社区组织、教授或教练。

我曾工作过的一家医院在招聘一名新放射科医师时差点犯了上述错误。医院把工作机会给了“德克”这位才华横溢的医学博士，他拥有诸多可靠的推荐材料。德克通过了面试，但是该部门的一名助手总觉得有些地方不太对劲。她给自己在这一领域的熟人打了电话，调查了德克的工作史，随后发现德克在任职期间让诸多下属苦不堪言。她将这一情况反映给了部门负责人。虽然该部门已将工作机会给了德克，但该部门负责人拒绝其加入医院，他警告德克，如果德克接受工作，医院会立即将其开除，而开除势必会引起潜在未来雇主的注意。

另一家医院发生的事情与这个故事形成了鲜明对比。那家医院的首要负责人告诉我，一位才高八斗但却缺乏修养的医生给医院造成了数百万美元的损失。如果聘用委员会做足功课的话，他们理应能够发现这位不良医生的历史问题，包括上一个医院对他的正式控告。结果，这位新聘用的医学博士对护士和技师的不满情绪煽风点火，而此事最终演变成了一场法律诉讼，给医院带来了金钱和情感方面的损失。

审视自身的修养水平

关于职业修养，如果你自己都做不到，那么也难以去要求别人。无论是什么样的工作或无论求职者在你眼中有多么好或多么差，我们仍应对其表示尊重。在谷歌，内部调查显示，求职者经常会在向公司提交的反馈中提及他们与面试人员的互动，同时，内部调查还显示，在评估整个招聘体验时，这一点比工作种类、福利或他们与招聘者的互动更为重要。我们应教导所有的面试人员要做到以礼待人。

技能和才干也无法弥补不良员工对机构所造成的巨大影响；因此我们最好在求职者加入公司之前便了解其品性。做好一切准备工作，使用基于行为的结构化面试，对推荐材料进行彻底核查，并对自身的猜想进行彻底调查，然后全力以赴。毕竟，我们要做一个有修养的人。



克里斯汀·波拉斯是乔治城大学的管理学副教授，他是《培养职业修养：职场的个性宣言》（*A Manifesto for the Workplace*）（出版商Grand Central，即将出版）一书的联席作者，也是《不良行为的代价》（*The Cost of Bad Behavior*）（Portfolio，2009年）一书的联席作者。

不同文化中的领导力

托马斯·查莫洛-普雷谬齐克（Tomas Chamorro-Premuzic）
迈克尔·桑格（Michael Sanger）| 文
时青靖 | 编辑



是什么造就了一位伟大的领导者？虽然领导力的核心成分都普遍一致（例如良好的判断力、诚实正直和人际交往能力），但构成成功领导力的完整“配方”却因文化不同而各有千秋。其主要原因在于，每一种文化所隐含的领导力理论大相径庭（即在世俗观念中，要想成为广受尊敬的领导者，个人须展示出的品质）。根据不同的文化背景，你的典型风格和行为倾向可能成为优势或弱点。换言之，良好的领导力主要是因地制宜地展现品性。

研究表明，领导者的决策、沟通方式和阴暗面倾向受到其管辖地区的影响。下面我们将探讨6大领导力类型，以展示其中一些研究成果。

决策

同步型领导者。在东北亚（如中国大陆、韩国、日本）、印尼、泰国和阿联酋，以及拉丁美洲的大部分地区（如墨西哥、巴西、哥伦比亚和智利），懂得跟进被视为领导力的关键品质。为了在组织层级中获得升迁，这样的领导人必须在决策上寻求一致，通过敏锐的过程取向推动他人。因此，商业周期会更长。但是，一旦所有利益相关者都参与进来，就须快速完成交易，否则，可能危及合作。同步型领导者倾向于谨

小慎微，相对于回报而言，他们对潜在威胁更为关注。

机会型领导者。在北欧日耳曼语系国家（如德国、荷兰、丹麦和挪威）、英国、以及受英式文化显著影响的一些西方国家（如美国、澳大利亚和新西兰），还有一些政治经济制度以英国模式为基础的亚洲国家及地区（印度、新加坡、马来西亚和香港），那些自发驱动性强，并乐于在达成目标过程中展示灵活性的领导者更受欢迎。他们或多或少有一些个人主义，但能在前景不明的情况下不断进取。不过，我们建议这种领导者经常与团队成员沟通，以确保其他人能跟得上不断变动的计划。机会型领导者往往是雄心勃勃的冒险者。

沟通方式

直言型领导者。在一些地区，员工希望他们的领导者直截了当面对问题。在东北亚地区或荷兰等国，领导层不喜欢过度沟通——人们只想让你直奔主题。因此，以任务为导向的领导者更受青睐。在这些地区，与直接下属间的即兴绩效评估会议更为常见，领导者只要观察到团队成员表现不良，就会马上处理。直言不讳的领导者往往对人际关系不太敏感。

外交型领导者。在某些国家，沟通技巧和出言谨慎不仅在人际相处中非常重要，还关系到能否更进一步。在新西兰、瑞典、加拿大，以及拉丁美洲的大部分地区，如果老板能够使业务谈话愉快而友好，员工更愿意为之效力。处理建设性的冲突须应用同理心。在谈判和会议期间，这些地区的领导者理应不断评估参与者的反应。这些类型的管理者会调整自己的表达方式，以便保持融洽的气氛；直接沟通被视为过分苛刻。外交型领导者往往彬彬有礼，和蔼可亲。

阴暗面倾向

媚上欺下型领导者。在强调等级的组织中，那些脱颖而出的领导者趋于形成一些独特的应对技能。领导者的工作是自上而下管辖下属落实指令。如果滥用，就会导致媚上欺下的领导风格，其特点是，对上级汇

报时唯命是从，或突然关注细枝末节；向下属发布指令时颐指气使，拒绝妥协。尽管有弊无利，但在西亚（如土耳其、印度、阿联酋）、塞尔维亚、希腊、肯尼亚和韩国等一些国家，这种有偏差的领导风格更易被默许和容忍。媚上欺下型领导者往往十分勤勉，对老板恭谨有加，对下属严厉苛刻，不容违抗。

被动攻击型领导者。一些领导者会变得愤世嫉俗、疑神疑鬼，并最终开始暗中抵制，尤其是遇到压力时。这种反应通常发生在一个人没有被说服或缺乏良好的理论基础时，却被迫去追求某个目标或执行某项任务。持有一定程度的怀疑但还是公然表现出合作态度，这种行为虽然对小组环境有益，但却会妨碍到执行。在印度尼西亚和马来西亚，这种风格的领导者更为广泛接受，在那里，他们的发展似乎并未受到阻碍。被动攻击型领导者喜欢挑刺和怨恨。具有讽刺意味的是，他们对冲突的厌恶往往引发了大量冲突。

可以肯定的是，任何人都可以调整自己的领导风格，以适应相关环境。然而，这需要极大的努力，因为一个人与生俱来的倾向、偏好及习惯是难以改变的。同样重要的是要把企业文化纳入考虑之中，这需要更加深入细致的分析，以便识别出促进和阻碍成功的因素。当高级领导者取得成功时，他们经常以一种直接反映其自身人格的方式，重新定义了文化。因此，所谓文化，很大程度上就是过去有影响力的领导者的价值观和信仰之汇总。



托马斯·查莫洛-普雷谬齐克是Hogan测评系统公司首席执行官、伦敦大学学院商业心理学教授和哥伦比亚大学教员。迈克尔·桑格是一位组织行为心理学家，同时也是霍格评价体系全球联盟的资深策略师。

区块链+云平台
未来商业新规

刘铮筝| 文　时青靖 | 编辑

区块链的关键价值：

1.极大缩短多方交易结算的时间；
2.减少因中介产生的各种日常开支；
3.减少因篡改和共谋违法产生的风险和危害。

面临的最大问题：

仅靠技术宅的力量远远不够，必须有商业头脑的“伯乐”战略家来领导、研究这一或将重写商业和契约规则的技术。



如今“区块链”这一炙手可热的技术让IBM、因特尔、摩根大通、富国银行等科技巨头和金融机构纷纷慷慨解囊。为什么？如果你对这个名词依然感到陌生，那么不妨想一想比特币。区块链正是比特币等加密网络货币的“幕后奠基人”，目前能找到对它最明白的定义或许是：“通过端到端网络共享的分布式账簿”。这意味着该网络中的每一位参与者能共享

账簿中的所有数据，如果要修改任何数据，须经所有参与者同意，而且所有修改都会被永久记录并留在账簿中。

区块链的关键价值有三：1.极大缩短多方交易结算的时间；2.减少因中介产生的各种日常开支；3.减少因篡改和共谋违法产生的风险和危害。区块链这三大价值蕴藏潜力无限，使其可能应用于任何行业。除了金融保险行业这些探索区块链应用的先锋之外，在供应链方面区块链也大有潜力可挖。试想，某飞机制造商如能利用区块链打造管理系统，就可保证计划、设计、组织、交付和维修每一环节所有的信息被忠实记录下来，并分享给所有供应商。同时飞机制造商还能利用区块链系统管理与供应链财务以及交易相关的所有步骤。现在这些步骤都是独立的，造成时间延误，生成了大量成本，中间产生错误的风险也很高。有了区块链，任何数据无法随意被篡改；敏感信息得到有效监控；时间、成本和精准度都将大幅改善，甚至可在几秒之内完成交易。

在过去20余年里，互联网为商业的方方面面带来变革，极大提高了组织和个人的效率，然而交易的基本机制始终没有改变，区块链带来的透明和效率，或将颠覆交易本质，也让很多互联网巨头看到了新契机。

互联网带来的网络效应与建立平台成本的降低，让平台经济大行其道，很多在位企业也纷纷跳上这条大船，精心管理平台成员带来的资源，不断扩展生态系统，力求最大化平台价值。IBM就是一例。在今年2月召开的IBM InterConnect创新应用大会上，这家百年老店宣布了一系列重大云平台战略转型举措，其中就包括对区块链的重点投入。由于区块链的技术开发尚处于萌芽阶段，利用IBM搭建的云平台Bluemix，对区块链感兴趣的开发者和公司无须巨额投入，就能在云端对区块链进行各种探索、实践和测试。

根据IBM院士、区块链业务副总裁Jerry Cuomo介绍，云是颠覆性的创新平台，能够加速开发并降低成本。尤其是结合公有云与私有云两者之长的混合云模式，将成为未来应用最广的云战略，企业无须重写编码，就能充分利用现有IT技术在云平台上创造新概念，为创新过程节约宝贵的时间和金钱。

今年2月，IBM与摩根大通和思科等企业一起加入了Linux 基金会的开源超级账簿项目（Hyperledger Project），并贡献了超过44000行代

码投入开发开源区块链服务。该项目旨在探索的区块链的应用没有止于贸易贷款等金融体系，还包括体育游戏、假药侦测、连接物联网以及音乐出版等各行各业的可能性。

在比特币的例子中，任何人都可以参与“挖矿”过程，生成这类虚拟货币。但这种完全开放式的区块链并不适合区块链的商业应用。比如在金融服务业，法规以及数据隐私是大多数区块链应用的主要障碍。将区块链放在云端的安全性是很多公司的担忧之一。为解决这一忧虑，IBM倡导的“许可制区块链（permissioned blockchain）”，利用数字技术颁发许可邀请，在平台上实名添加区块链成员。这样做，能让区块链技术专注于法治行业、保障隐私和可追责性、注重保密和合规，顺应商业应用的需求。

区块链面临的最大问题是什么？从商业角度来看，就是不能仅仅把区块链当作一种技术。技术宅的力量还远远不够“拯救世界”，必须有商业头脑的“伯乐”战略家来领导、研究这一或将重写商业和契约规则的技术。但要是想提高区块链成功的几率，找到对的技术伙伴也不可或缺。



刘铮筝是《哈佛商业评论》中文版高级编译。

抢鲜读 Coming Soon

*具体内容请以最终出版为准。



2016年 7月封面 “聚光灯”

如何建立真正的多元化组织

多元化管理的困境

所谓多元化管理，是组织因应劳动力多元化急剧变迁所采取的一种调整途径，在思想上以多元论的管理哲学为基础，重视年龄、身体状况、价值、文化或性别的个别差异，透过组织策略，创造一种无障碍、公平及整合的组织文化，使组织所有成员皆能充分发展其固有能力与特长，以提高组织的竞争力，进而继续维持其生存与发展。

接连几起备受关注的法律诉讼，让各个企业开始更多地关心多元化问题。15年来，华尔街的公司花了几百万美元用来摆平歧视案件。因此，这些公司大力开展与多元化相关的培训和项目也不足为奇。但从总体上看，企业为此付出的资金和其他方面的努力并未使情况得以改善。

这种状况是有原因的。哈佛大学的弗兰克·多宾（Frank Dobbin）和特拉维夫大学的亚历山德拉·卡列夫（Alexandra Kalev）开展研究，分析了800余家美国公司约30年的数据，访问了数百名管理者，发现在减少偏见方面，组织仍然采用着20世纪60年代的陈旧方法。多元化培训、招聘测试、工作表现评定和申诉体系等常见方式往往适得其反。这些方式是通过控制管理者的想法、决策和行动来避免法律诉讼，然而研究显示，这样试图强行消除偏见，反而会激发偏见。此外社会学家还发现，人们往往会反抗用来控制自己的规则，以维护自主权。

更有效的方法是，让管理者参与解决问题，多与女性和弱势群体员工接触，并推动社会责任的完善。本文作者深入挖掘数据、访谈和一些案例，阐明哪些做法有效，哪些无效。

[实战复盘]

WPP集团CEO谈如何将汇总变为增长机器

1985年，马丁·索雷尔（Martin Sorrell）收购多家较小的代理机构，组建了广告业巨擘WPP，但他最终意识到，作为控股公司运营，没

有连贯的战略或协同增效作用，这样意义不大。于是他寻求职能集中化的方法，以实现协同，降低成本。除了后端战略以外，WPP还设法跨机构利用自身优势，让客户接触更多资源。

[自管理]

谈判对象撒谎怎么办

社会心理学研究早有定论：人们经常撒谎。一项重要的研究发现，每个人平均每天撒谎一到两次。谈判者也不例外。研究发现，在谈判中大约有一半的人会在有动机、有机会的时候撒谎，原因一般是他们认为这样能获得优势。很多人认为解决这个问题须学会识破谎言，但人类原本就不擅长发现说谎的人。所以，我们应该怎么办？



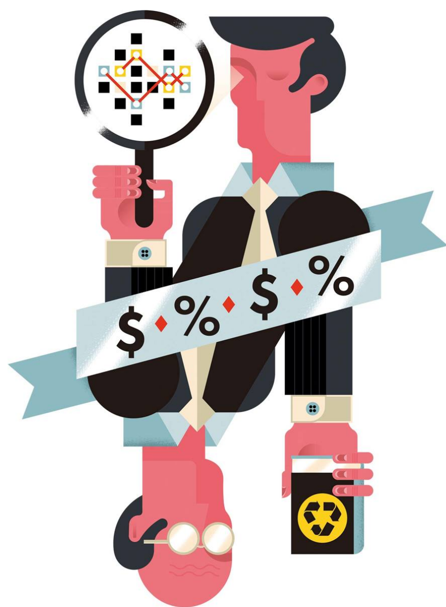
**找工作，
通才比专才更吃香**

前沿

被投公司高管新标准：软实力

HOW PRIVATE EQUITY FIRMS HIRE CEOS

王晨 | 译　刘筱薇 | 校　时青靖 | 编辑

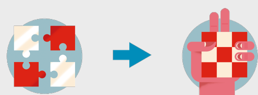


相比先前的工作履历、行业经验、担任**CEO**的经验以及智力水平，很多公司的管理者表示，他们学会了更关注其他一些品质。

公司董事会总说继任计划是最重要的工作，但上市公司董事很少说到做到：标普500公司CEO平均任期将近10年。这和私募股权（PE）投资圈子形成鲜明对照。PE投资公司通常会投几十家公司，每投一家，几乎总会换掉CEO。相比上市公司董事一辈子只参与几次CEO更替，PE投资公司高管可能每年都选聘好几名CEO，在职业生涯中参与聘用的CEO多达几十、上百位，因此，他们洞察趋势、从成功和失败中学习的能力比较强。

为更好地总结和利用PE投资人的这项技能，高管猎头公司DHR International的杰弗瑞·科恩（Jeffrey Cohn）和咨询公司Green Peak Partners的J·P·弗劳姆（J. P Flaum）调查和采访了32家PE投资公司（包括黑石集团、凯雷投资集团、KKR、银湖资本）的管理合伙人，了解他

们以往和现在选聘CEO的流程。比较出人意料的一项发现是，投资人对履历和经验等传统指标的关注度降低，更加重视软技能。“PE投资公司和上市公司董事会的理念、运作方式和流程有很大不同，”科恩说，“PE公司承受的风险更大，对选错人造成的损失感受更强烈。”



在8名或更多学生组成的工作小组中，将每名学生报告的个人工作量加总，得到的结果超过实际总工作量的140%。团队人数越多，虚报越严重。

朱莉安娜·施罗德（Juliana Schroeder）、尤金·卡鲁索（Eugene M. Caruso）、尼古拉斯·艾普利（Nicholas Epley）：《团队规模越大，工作量水分越大》（“*Many Hands Make Overlooked Work: Over-Claiming Of Responsibility Increases With Group Size*”，《应用实验心理学》（*Journal Of Experimental Psychology: Applied*），2016）

研究者得出五项结论：

履历和经验被高估。CEO职位空缺时，选择有职位经验和行业经验的人会比较安全，但第一个条件严重限制人选范围，满足第二个条件的候选人则可能因为对行业过于熟悉，容易墨守成规或重复之前公司的战略。同样，过于看重候选人履历中的量化指标，也可能误入歧途：有些成绩可能带有“正确时间正确地点”的偶然性，或来自团队共振而非个人能力。即便同在一个行业，企业所处竞争地位不同，需要的技能也可能大不相同，如成本控制、产品创新或商业模式变革等。研究者指出：“过往成绩很少适用于当下挑战。”很多受访者说他们逐渐愿意考虑“非主流”人选——没上过名校，也缺少传统上必备的职业履历。其中一位这样说：“我们需要能在陌生环境中快速学习的人，活力、敏捷和耐力比行业经验更重要。”

团队技能是重中之重。在13项理想CEO特质中，受访者最看重的是

组建高绩效团队的能力。这并不意外，因为很多PE所投公司都面临转型，新CEO必须彻底重组高管团队；再者，由于这些公司通常比上市公司规模小，CEO会更多同下属一起参与一线工作，而非授权管理。PE投资人说，为找到善于建设团队的领导者，他们会排除两类人选，一是谈论成绩时总说“我”的人，二是因为“秀智商”显得傲慢，从而妨碍雇用和培养人才的人。一位PE投资公司高管告诉研究者：“我们会在面试时问‘你跳槽时有多少人跟着你’这类问题。其中一位CEO把31名同事带到了新公司，这是他成功的重要因素。”（更多关于团队管理的内容，见本期“聚光灯”栏目。）

紧迫感比同理心重要。PE所投公司运营时间表很严格，业务改进、投资兑现都有期限（后者通过收购或IPO实现，周期一般为5年）。由于时间紧迫，标的公司CEO应准备好接受严格监督，以及对成本削减和收入增长速度的要求。研究者指出：“很多CEO候选人对PE的快节奏望而却步，习惯了优裕、资源充足环境的人尤其如此。”并不是说CEO 不应倾听客户、关心员工，但他必须果断行动，敢于承担后果。一位PE投资人说：“我不否认同理心的价值，但更重要的是分清轻重缓急。有些领导者同理心太强，无法做出困难但必要的人事决策。”

韧性是必备条件。家长都知道韧性对孩子人格成长的重要性；PE投资人同样将韧性视为领导者的重要素质，并因此对一路走得太顺的候选人持保留态度。“PE投资公司希望所投公司CEO曾遇到挫折、犯错误和偏离正轨，但仍奋力生存下来。”研究者说。在公司转型关口，领导者可能遭遇不利局面，因此这项素质特别重要。“商业计划从来不会按预想的实现，”一位受访者说，“如果CEO不能做出调整，我们就有麻烦了。”

本真（坦诚）同样关键。和“韧性”一样，“本真”一词也被过度使用，有时含义模糊。研究者经过调查发现，PE投资人将本真理解为坦诚，包括及时、诚实地传达坏消息。考虑到股价波动，上市公司分享负面消息必须小心翼翼；而在PE所投公司，实时信息共享具有优先性。一位受访者说：“我希望所投公司CEO有信心对投资人保持透明，包括团队情况，以及所有坏消息。我绝不希望他‘管理老板’，或被恐惧控制。”

最后，PE标的公司和上市公司的CEO选聘还有一点不同：PE投资人在很短时间内（通常不超过9个月）判断新CEO能否胜任，和上市公司

董事相比，他们会更快安排失败的CEO退场——而且在复盘时认为自己行动还不够快。



关于本研究：杰弗瑞·科恩（Jeffrey Cohn）、J.P 弗劳姆（J.P Flaum）：《PE投资公司如何选聘CEO》（“*How to Avoid Mistakes When Selecting the CEO: Lessons from Titans of Private Equity*”，未发表）

理念回归实践

“我们需要‘能上场比赛的教练’”



私募股权投资公司Welsh, Carson, Anderson & Stowe联席总裁托尼·德·尼古拉（Tony de Nicola）每年要参与标的公司12到20名高管（其中1/3为CEO）的选聘。他最近接受《哈佛商业评论》的采访，介绍其评估管理人才的方法。

PE投资公司和上市公司对**CEO**选聘的态度有何异同？

上市公司CEO要给包括股东在内的不同利益群体讲故事，个人魅力和自信非常重要。他们管理很多员工，会更多地授权，参与日常运营较少。PE投资公司则希望所投公司领导者是“能上场比赛的教练”，能带领小规模团队与投资方紧密合作，创造价值。

在你的职业生涯中，招聘理念是否有过变化？

肯定有。25年来，我已经知道什么有用，什么没用。我曾经过于关注候选人的技能和经验是否符合要求，通常倾向于选择名校毕业、在本行业成长起来的人——这样做其实选的是简历而不是人。现在我则不那么关注这些条件，而更多考量候选人的性格和领导力，包括发现人才、激励团队和构建卓越文化的能力。

数据是否在选聘过程发挥更大作用？

和商业世界中的其他所有事情一样，招聘现在也更注重量化指标和数据分析。我们使用计分卡和评级方法，且面试人员和问题固定，使选

聘流程更严谨。我认为我们做得很不错，但找对人还是很难——成功率仅有60%左右。

为什么失败概率这么高？

一些候选人缺乏紧迫感，这很难在面试中考察；或者团队无法形成良好化学反应——企业是一个团队，管理者单枪匹马无法做好。

出行

提前订票：性别差异的另一种表现

在Carlson Wagonlit Travel主持的研究中，研究人员通过分析640万项商务航班预订记录发现，女性平均比男性早两天订票。其他重要发现包括：

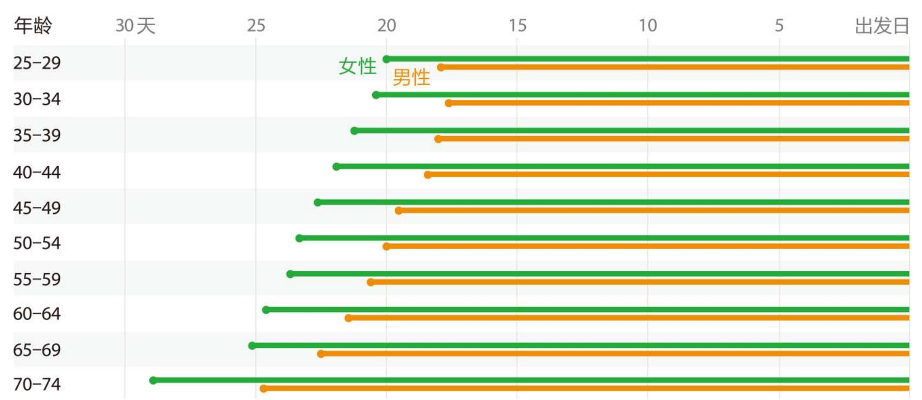
• “千禧一代”女性订票仍早于男性，但在所有女性中最晚。

• 总体上，出行者年龄越大订票越早，但在每个年龄段中，女性都比男性早订票。

• 出行越频繁，提前时间越短，对于年出行20次以上的人群，男性和女性的提前时间基本相同。

研究者无法为上述发现找到确切原因。一种可能性是，女性预期出行压力更高，因此会做更充分的准备。

无论原因为何，提前做计划会带来益处。研究发现，在同等条件下，女性每次出行费用平均低17美元，相当于票价的2%。根据研究者的计算，对于一家拥有2.1万名员工的跨国公司，这意味着每年节省100万美元。



旧档重提/**1987**

“电视已成为美国业界的一种新工具，它给一项古老的活动提供了新的技术便利：企业和组织现在可‘远程’组织重要会议。”

维克多·拉特纳（Victor Ratner）：《电视如何用于商业会议》（“Television For Business Meetings”，《哈佛商业评论》1953年5-6月刊）

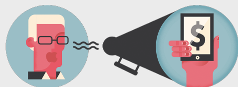
压力

老板一贯暴躁，好过喜怒无常



我们都听说过暴躁老板给人带来的伤害，而最新研究发现，还有更糟的：前一秒温文尔雅，后一秒丧失理智，这样的老板更可怕。相比一直很暴躁的老板，反复无常的老板让员工心理压力更大，影响到他们的整体利益和工作态度。

通过研究管理者的“人际公正度”（即对他人的尊重和礼貌程度），密歇根州立大学的法德尔·马塔（Fadel K. Matta）带领的研究团队得出了上述结论。在一项实验中，161名本科生要进行12轮股票估值练习，每轮结束后参与者收到导师反馈。参与者被随机分成三组：一组总收到态度尊重的评论（“感谢你的努力”“很高兴与勤奋的人合作”），一组总收到缺乏尊重的评论（“你应该对你的表现感到惭愧”“和不努力人合作糟透了”），一组会收到这两种评论。研究者以评估该任务是否导致压力增大的名义，要求参与者每轮工作后测出心率。



苹果CEO蒂姆·库克公开声讨反同性恋立法者吸引很多人关注，同意其观点的人购买苹果产品意愿增强。

亚伦·夏特基（Aaron K. Chatterji）、迈克尔·托菲尔（Michael Toffel）：《CEO参与社会活动实证研究》（“*Do CEO Activists Make A Difference? Evidence From A Field Experiment*”）

不出所料，一直收到友善评论的参与者心率最低，但其次是一直收到不友善评论的参与者，而压力最大的是收到好坏参半评论的参与者。随后进行的真实环境实验也得出了相似结论。一般认为，一定程度的公平总好过没有，这项发现表明未必如此。

研究者接下来考察管理者的行为如何影响员工感知工作中的不确定性。他们发现，对员工来说最重要的是公平度要保持稳定，即便低一点也可以。相比持续的恶言恶行，老板行为反复无常对员工的负面影响更大，这些员工的工作满意度和情绪能量都更低。

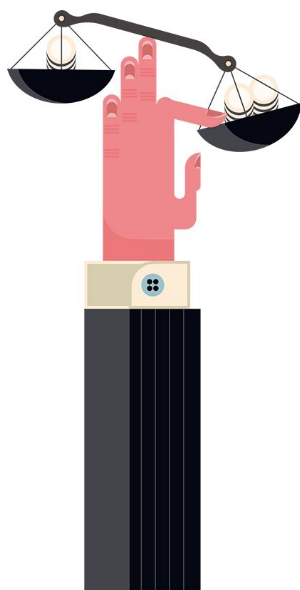
“对员工来说，老板一贯混蛋，要好过飘忽不定、随时翻脸。”马塔说。研究者提供了几种解决方法：企业应注重要求领导者的公平度，在360度评估中加入公平度相关的问题，评估潜在领导者的性格和品行，如自控力等。



关于本研究：法德尔·马塔（Fadel K. Matta）、布伦特·斯科特（Brent A. Scott）、杰森·科尔奎特（Jason A. Colquitt）、乔尔·库普曼（Joel Koopman）、利亚纳·帕桑提诺（Liana G. Passantino）：《关于公平度稳定性与压力的研究》（*Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress*，《管理学会》（*Academy of Management Journal*），2016）

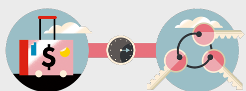
金融

上市公司高管
仍在玩“期权游戏”



近20年前，学界就开始呼吁关注上市公司的一种行为：先授予高管期权，紧接着发布利好推动股价上涨，让自家人获益。这种精心计算被称为“压弹簧”（spring loading）。研究者还发现公司通过倒签日期（backdating），在股价低点授予高管期权，使其获益。据估计，在21世纪初，上市公司高管通过期权倒填日期平均每年获益50万美元。2003年至2010年，美国证券交易委员会（SEC）对包括苹果在内的32家公司提起相关诉讼。

2002年生效的萨班斯法案规定，企业在授予期权后两日内须报告SEC（此前为两个月），从技术上禁止了倒填日期。2006年，SEC要求企业披露是否曾倒填日期或有此计划。但没有证据显示SEC严格执行了这两项规定。



虽然跳槽通常能带来大幅涨薪，但根据一项对MBA学员的研究，内部晋升者承担责任更大、管理人数更多。

马修·彼得威尔（Matthew Bidwell）、伊森·莫利克（Ethan Mollick）：《跳槽和内部晋升对职业发展的影响》（“*Shifts And Ladders: Comparing The Role Of Internal And External Mobility In Managerial Careers*”，《组织科学》（*Organization Science*），2015）

为调查上市公司是否仍在进行期权“内幕交易”，密歇根大学Ross商学院的三名研究者分析了2008年至2014年的140万宗期权授予，寻找倒填日期、“压弹簧”和“躲子弹”（bullet dodging，即先发布利空，股价下跌后立即授予期权）等行为的证据。

为考察公司有无倒填日期行为，研究者关注了公司上报期权授予的及时度，发现90%的公司遵守了两日内上报的规定，但仍有10%的公司逾期，有些甚至超过60日。研究者根据市场平均水平计算出正常回报范围，通过对比发现，在迟报期权授予的情形中，持有者更可能获得超额回报，且回报率与逾期时间成正比（逾期超过60天，回报高出正常范围8%）。尽管迟报期权授予和不正常股价走势间的关联，并不能证明上市公司仍有倒填日期行为，但揭示出很高的可能性。

为考察“压弹簧”和“躲子弹”行为，研究者则分析了期权授予前后的股价走势，发现在期权授予前，股价大多走平或下跌，消息公布后则很快上涨，回报超出正常范围6%，这表明公司在操纵期权授予的时机和信息披露。“压弹簧”和“躲子弹”是否合法仍在激烈讨论中，研究者则主张公司必须披露相关行为。

研究者同时给出一项简单的政策建议：公司不应一次性授予大量期权，而须参照平均股价分批授予。“这项规定的好处是，公司高管无法再通过操纵期权授予时间获益。”研究者称。



关于本研究：布尔库·阿弗奇（S. Burcu Avci）、辛迪·西帕尼（Cindy A. Schipani）、内贾特·塞罕（H. Nejat Seyhun）：《阻止上市公司操纵股权激励》（“*Ending Executive Manipulations of*

Incentive Compensation”，《公司法》（*Journal of Corporation Law*），即出）

找工作，通才比专才更吃香

GENERALISTS GET BETTER JOB OFFERS THAN SPECIALISTS

妮可·托雷斯（Nicole Torres）| 访
齐菁 | 译　蒋荟蓉 | 编校

研究：杜兰大学助理教授珍妮弗·梅卢齐（Jennifer Merluzzi）和哥伦比亚商学院教授达蒙·菲利普斯（Damon Phillips）合作，研究了美国顶尖MBA项目2008到2009年间近400名毕业生在投资银行业的求职情况。这两名研究者给每位学生建立了详细的个人档案，包括本科在校成绩和进入商学院学习前、学习期间以及毕业后的工作经历。研究分析显示，与那些背景和经历较为多样化的学生相比，专注投资银行领域的学生得到多个工作机会的可能性较低。

挑战：人才市场中专才真的不如通才吗？我们是不是最好都成为多面手？梅卢齐教授，捍卫你的研究吧！

梅卢齐：专才在人才市场中显然处于不利地位。他们更难得到多个工作机会，入职获得的签约奖金也更少。在一些案例中，专才得到的签约奖金比同学中的通才少4.8万美元。

HBR：你们如何定义专才和通才？

我们是看学生读MBA之前、在读期间以及实习时的活动和工作是不是一直专注于一个领域。一些学生进商学院之前就在投资银行工作，进了商学院也是学金融，然后又去投资银行实习，这些人是专才；另一部分人读商学院之前在不同的领域工作，比如广告业，然后读了金融专

业，找个咨询公司实习，毕业后进入投资银行业，这些人是通才。我们将学生分为两类，比较他们获得的工作机会和薪资。结果跟我们预测的一样，专才的待遇不如通才。

你觉得专才在待遇上不如通才的原因可能是什么？

首先，在机构筛选机制很强的人力市场中，专业化的价值会降低。如果没有其他信息，专业化是一个证明能力的重要条件，但“顶尖MBA项目毕业生”这一身份本身就能证明求职者的实力。这时候，专精一门就不是优势了。其次，雇主可能会轻视这样的求职者，认为他们一直自我重复。

传统的职业建议是找到你的专长。这是错的吗？

现在都向MBA学生强调说要把自己打造成为金融人才或营销人才，打造有连贯性的个人简历。结果就是人才市场中充斥着很多相似的求职者。专才扎堆了，你的底气就没那么足了，因为很容易找到别人代替你。另外，如果企业习惯了雇用很多专才，就更容易计算出专才的价值比不上多面手。

鼓动**MBA**学生专业化的趋势是什么时候开始的？

过去5到10年中，助长了这个势头的可能有很多因素，比如经济衰退的冲击。我认为专业化让学生觉得自己好像理解了MBA项目带来的价值。还有一个因素可能是一年制的研究生项目激增。与MBA项目相比，这些专攻某一方向的项目费用较低，并且可以让你在更短的时间内拿到一个金融方面的硕士学位。但MBA的核心价值依旧在于广泛的商务培训，市场也认识到了这一点。

会不会是因为专才原本就不如通才优秀？

其实我们发现，专才往往是素质更高的求职者。他们更可能拥有多个硕士学位，本科时学习成绩更好，进商学院之前薪水也更高。

性格差异在这方面有影响吗？

专才可能更倾向于回避风险。我们目前的实验无法检验这一项，不过这个方向值得探讨。我们的确控制了一部分与性格相关的变量，比如

求职者是否曾在课外活动中担任过领导者，实验结果没有变化。我们还控制了年龄、国籍、种族和性别变量。

你们发现性别差异了吗？

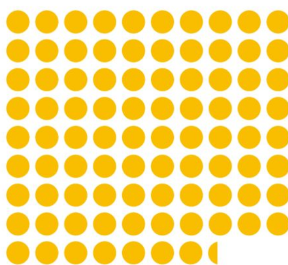
是的，虽然这并不是我们这项研究的目的。样本中已婚女性比已婚男性赚得更少，也更难获得多个工作机会。

投资银行更看重哪种求职者?

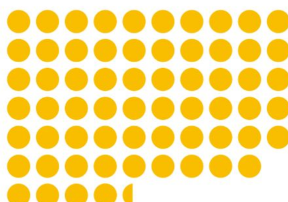
研究人员对背景相似的两种MBA毕业生作了比较，发现专注投资银行领域的学生获得的签约奖金比那些背景多样的学生少35%。

● 1千美元

通才87402美元



专才64438美元



雇主呢？你们有没有问过他们的想法？

问过的，有经验的人力资源主管说，他们更喜欢具备多种技能的人才。他们说：“有很多不同成就的人比专才更好，那些‘只会一招的小马驹’一直只做一件事情，并没有汲取到MBA项目的精华之所在。”在不同领域展现能力的人似乎更有优势。

现在社会上对人文学科的价值有争议，你的研究成果适用于这个问题吗？

我觉得可以。现在及早专业化的压力增加了。我有一对8岁的双胞胎，他们刚一显示出运动方面的天赋，我就听说他们一周不得不贡献4天时间给棒球，而且还要参加棒球集训。他们才8岁！不过接触各种不同的事物有实际的价值。在本科阶段以及其他职业教育项目中，多样化的技能可能比专精一项更好。

这项研究还适用于什么领域？

一些研究发现，专精投三分球的篮球运动员比全能型选手赚得少，粉丝也更少。你的球队需要的可能不是在某个位置打得好的球员，而是可以安排在各个位置的球员。这样的人在不同的策略和情况下都能派上

用场。这种全能型选手比只擅长某一个位置的球员难找得多。

总有一些职业更适合专才吧？

专才在许多领域有明显的优势。如果你生命垂危需要手术，你肯定想要一个做过同样手术千百遍的专家。如果你要更换家里的电线，你就需要专业的电工，而不是做杂活儿的工人。你擅长做什么，就会在那个领域越做越好。但是在商学院，转向专业化就不那么有好处了。

通才还有什么其他的优势？

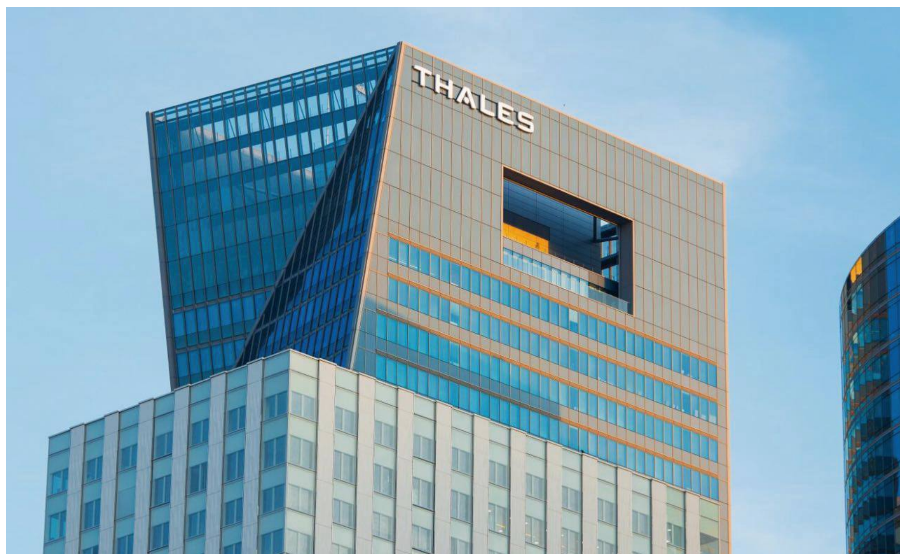
这方面有一些文献，我们也听说过领导者通常是通才。他们可以转变路线，管理不同的领域。他们更加灵活。

那我是不是应该设法让老板知道我是个通才？

进入组织之后，专才是否仍然处于不利位置，现在还不清楚。即便是咨询公司这样天然吸引通才的地方，也有对专才的需求，比如医疗健康方向。公司内部情况如何，有待将来探索。我的预测是通才依旧会更好，因为这样的人才更少见，他们具备多种技能，可以安排到各个岗位，而且更有可能成为领导者。

泰雷兹：携手新市场共赢全球化

帕斯卡莱·苏睿思（Pascale Sourisse）| 口述
马雪梅 | 采访整理　李剑 | 编辑



欧洲最大的电子防务公司泰雷兹提出通过三种方式实现全球化：一是以最大的诚意合资并购；二是扶持新兴国家合作伙伴；三是积极寻求逆向创新。

泰雷兹（Thales）公司的历史，最早可以追溯到1893年。过去的123年，它经历了所有权的多次更迭，直至形成今天的混合所有制。现在，法国政府和欧洲最大的战斗机生产商之一达索集团，分别持有公司26.4%、25.3%的股权。

作为一个拥有军工背景的超级巨擘，泰雷兹的产品与服务极其广泛，上至卫星制造、战斗机航电、空管系统，下至铁路、地铁信号系统

与城市安防措施。不过，2013年以前的泰雷兹，营业收入大部分（约60%）来自军工产业。由于近年欧洲各国国防预算持续削减，泰雷兹从2013年开始,由此前的“多国本土化”战略转向“全球化”战略。

如今，泰雷兹的军用业务和民用业务已经实现均衡，未来民用业务的比例还将继续不断扩大。

目前，全球超过40%的空域通过泰雷兹公司的技术进行管理，每天起降的飞机中有2/3都在使用泰雷兹设备。2015年，泰雷兹全球营收为140.6亿欧元。

为什么“全球化”？

泰雷兹采取“全球化”战略的理由有两点：一是业务方向调整的紧迫性。军用业务持续收缩、发展空间受限，因而泰雷兹必须将业务重点转向民用业务，而新兴市场是发展民用业务的核心着力点。二是组织架构调整的必要性。泰雷兹之前采用的“多国本土化”战略，由于某种程度上降低了业务的运营效率和质量，并不利于公司全球资源的优化配置。泰雷兹若要长远发展，必须打通国家单元的界限，变成一家真正的全球化企业。

军工行业的特殊性，在于它大体以国家为组织形式。然而，近年来欧洲各国的国防预算持续下降，2008年以来，欧盟国家每年削减的防务支出高达1700亿-2000亿欧元。外在环境的变化，给泰雷兹的经营带来了前所未有的重创。2009年-2012年，泰雷兹的营业额始终停滞不前甚至出现下滑。

另一方面，近年来对运输、公共安全和空中管制等业务需求的增加，民用市场空间越来越大。因此，将业务重点转向民用市场，是泰雷兹必须进行的转型调整。一个显著的例子是，2013年，泰雷兹地面交通部门三笔超过1亿欧元的订单，全部来自新兴市场的民用需求。

2000年-2012年，因为业务扩张，泰雷兹决定采取“多国本土化”战略。这个战略主要是先在国内市场开发产品，然后把相应产品交给国外的子公司进行改造和销售。这样一来，企业就会基于国家单元，形成相对独立、封闭的组织架构。某种程度上，“多国本土化”战略并没有给公

司带来实质性的运营改善，反而造成内部大量的内耗以及全球资源的分散和转移，使得公司无法建立全球统一的竞争优势。

2012年，泰雷兹开始由“多国本土化”战略转向“全球化”战略，它以业务区隔形成横轴，地理区隔形成纵轴，建立矩阵管理。由于每个交点上同时存在业务单元和国家单元，这就意味着每个项目的投标和竞标均须统一协作。更重要的是，这一组织架构调整为公司“全球化”战略打下了坚实的基础。

如何“全球化”？

2013年，泰雷兹制定了名为“Ambition10”的战略愿景，主要包括新兴市场、增强竞争力和建立人才优势三方面内容。其中“10”有两层意思，既指未来10年，也指维持10%的年增长。基于这一战略愿景，泰雷兹提出通过三种方式实现全球化：

1.合资并购

目前泰雷兹的主要业务还是集中在欧洲、北美和澳大利亚，但考虑到未来业务增长，泰雷兹逐渐把业务重点转向新兴国家，并通过合资并购的方式，将新兴国家的业务发展壮大。

比如，泰雷兹在中国已经成立了15家合资公司。通过合作，合资双方都获得了更好的市场渠道资源、更快的业务发展。泰雷兹认为，创建合资企业的意义在于建立长期的战略关系，而不是赢得一份短期合同。在选择合作伙伴的时候，泰雷兹往往会基于三个标准，即文化契合，战略适合和能力互补。

2.扶持新兴国家合作伙伴

泰雷兹希望在新兴国家的经营活动，不仅有助于发展新兴国家的业务，而且能够推动其全球范围的集团战略。对此，泰雷兹采取的战略是，首先确保合资企业在新兴市场具备竞争力，然后再推动双方在全球市场的共同发展。目前，新兴市场占整个泰雷兹集团的业务比例是35%。

比如，自仪泰雷兹是由泰雷兹与上海电气合资成立的一家专门研制

城市轨道交通信号系统的公司。它获得了来自泰雷兹的完整技术转移和通力合作。2011 年，泰雷兹将Seltrac通信技术100%转让给这家合资公司，从源代码、技术文件直至相应的技术人员培训，泰雷兹均全部移交。

对泰雷兹而言，技术转移和通力合作并不意味着风险。泰雷兹认为，如果在新兴国家的定位是长期的，就要让合资公司有能力自己发展，从而再携手公司走向全球市场，实现更大的双赢。

3.积极进行“逆向创新”

未来几十年，新兴国家将至少占据2/3的全球生产总值增长量。可以说，如果企业要采取“全球化”战略，那么就一定要进行逆向创新。逆向创新是达特茅斯学院塔克商学院的维贾伊·戈文达拉扬（Vijaj Govindarajan）教授提出的创新战略，指的是在新兴市场中被开发、采用，而后引入成熟市场的创新。

对于这一点，泰雷兹有着清晰的认知。为了更好地开拓中国市场，自仪泰雷兹在泰雷兹的支持下，自主开发了TST-CBTC这一新信号系统。这项信号系统结合了泰雷兹对中国本土需求10多年的理解，并为中国客户量身定制了新功能。未来，泰雷兹将会根据不同国家的不同市场需求，把这一产品推广到全球市场。

2014年，泰雷兹还在香港成立了继新加坡之后的第二个亚洲创新中心。这表明，泰雷兹将继续通过创新中心，针对地区市场的特点和客户需求，提供更有竞争力的产品和服务，从而获得全球更多的业务增长。



帕斯卡莱·苏睿思是泰雷兹集团国际业务开发高级执行副总裁。马雪梅是《哈佛商业评论》中文版高级新媒体编辑。


碓井稔
爱普生集团CEO

爱普生集团CEO：从技术极致到客户价值极致

Upwork's CEO on How an Introverted Engineer Learned to Lead

碓井稔｜口述　时青靖｜文　李源｜编辑

观点：将产品和服务的研发、交付，与核心客户当前及未来需求相结合，为客户提供更高价值、超出期待的产品和服务解决方案，能实现公司长期经济价值最大化。

过去一个世纪中，很多公司都是用了同一套总体战略实现了盈利目标。这套战略可以被称为“产品中心化”。采用这种模式的组织自上而下都是围绕产品需求而建立的。这种商业手段为公司带来了巨大的市场份额，创造了可观利润，甚至还能让公司成为世界巨头。爱普生也不例外，就是遵循着这种模式——创造一件产品，营销一件产品，销售一件产品。重复这个过程——实现着增长和盈利。

2008年，我被任命为爱普生集团CEO。正值全球金融危机中期，日元大幅升值。当时公司面临的整个状况非常糟糕。首先是我们的元器件业务失去了竞争力。打印机业务在新兴国家受到严峻的挑战，成长性很差。还有一个最大的问题，就是公司当时的文化。我感觉过去我们一直在关注我们的竞争对手，比如惠普和佳能，为了不输给他们，我们力求在技术性能上做到极致，没有特别去分析客户的诉求是什么。一直采用的产品为中心的模式虽然还未到崩塌的地步，但它的基石已经出现裂痕。公司的业务基本是在消费类领域，这个行业在当时的状况也很严峻，而且客户拥有的权力比以往任何时候都要大。

我开始思考和重新分析公司存在的意义究竟是什么，优势有哪些，

以及目前的战略和经营理念存在着怎样的问题。基于分析，结合爱普生的既有优势，我决定重新调整战略，重塑公司核心经营理念；通过规划中长期发展战略，推动现有业务向新业务模式的转变，丰富创新产品线，使公司能够获得稳定的现金流。

改变公司核心经营理念

全球每个市场与行业中的每家公司都有一个首要目标，就是要盈利，并且在尽可能长的时间里多盈利。商业市场的游戏规则也会随着商业环境的变迁而发生改变。当时爱普生最大的问题在于，它的理念已经过时，依然延续着以产品为中心的模式。这是当时商业环境所不能容忍的，我从以下两个方面重塑了战略和核心经营理念。

践行客户中心化战略。爱普生先前的模式——发明一件产品、生产一件产品、交付一件产品、再发明一件新产品，如此循环往复——必须完全改变。我们不能再一味生产或销售那些我们认为客户需要的产品，而是要生产或销售那些我们确定能满足客户需要，甚至超越客户期待的产品，这两种做生意的方法有根本上的不同，后者须要下大力气区分出我们的核心客户。

一旦找到了核心客户，接下来的做法就非常明显了。我们须从客户身上挖掘信息，弄清楚什么是他们需要的，什么是他们今后会要求的。还要弄清楚如何能找到和这些最佳客户属性相同的新客户。然后，从爱普生组织架构的各个层次着手并重新进行定位，使公司能够按这一套理念运作。

要想做到这些，不仅要转变公司的文化，还要改变支撑公司运作的架构与机能，重新调整研发工作、更改业绩指标、重新思考日常运营中的方方面面，从而集中打造产品的创造和交付过程。不得不说：客户中心化的确会耗费公司不小的财力，至少在短期是这样。变革不可能没有代价，任何一家进行这种规模战略调整的公司，短期内必然都会遭受冲击。

在采用以客户为中心的模式后，为了取得成功，爱普生的组织架构紧随战略调整进行重组。这就意味着必须在技术上进行投资，并投入必

要的人力资本，收集归纳总结与客户有关的数据。同时，重组公司组织架构使其更敏捷、更灵活、对核心客户的响应更迅速。从根本上说，为了长远发展，我们必须准备好承担短期出现的亏损。季报或许不及预期，甚至年报也不及预期。墨仓式打印机的推出就是一例。

推动新业务模式，实现产品创新。2011年，激光打印机业务是市场的主导产品，如果只是为了股价表现，顺从激光打印机占据主流市场的趋势，我们不会放弃激光打印业务，但我们发现即便不放弃，也只是10%的成本消减或10%的增长，这不是爱普生的目标。我们的目标是为用户创造出全新的体验，这要求我们必须顾及客户的需求。客户的要求是低成本、高质量的打印，同时具有环保性能。基于这些需求，我们的工程师进行了各种创新尝试，最终，我们创造了墨仓式打印机。这是一款符合客户需求，甚至超出他们期待的产品，而且极大地实现了能耗消减。然而，这款产品也改变了曾经的盈利模式。之前激光打印机的很多利润来自我们的耗材，如今我们改变了产品模式，我们必须以3倍的成本去销售这款产品，这对公司营销人员来说，压力实际上是非常大的，他们有很大的抵触，而且库存也很多，可以说最初销售并不顺利。

可以坦白地讲，当时管理层并不是100%同意这个想法，但是我认为，这个想法契合爱普生的创新理念和长期发展规划，我们须逐渐渗透我们的理念，改善我们的产品性能，丰富我们的产品线，对销售数量不制定特别指标性的要求，慢慢地去推进这个做法。当时确实没有想到，凭借墨仓式的优势，现在爱普生喷墨打印机在中国市场的份额能到30%。这种转变也确定了我们的竞争优势，以墨仓式L455为例，因为墨仓式的打印头采用的是独特的微压电技术，有极强的耐久性，可以持续使用，用户只须更换墨水，而其他公司的产品喷头耐久性比较差，时间久了必须更换喷头。这是我们与其他竞争品的最大不同。

爱普生拥有很多独一无二的优势，比如我们的省、小、精技术。而且我们也在持续创新，不断地、彻底地改进制造出新产品，精心实施并不断细化垂直整合业务模式，实现从无到有利用我们的核心技术生产核心装置，然后将这些装置植入客户的最终产品中，满足和超越客户需求。我们也成功打造出很多竞争性产品：改变工业印刷架构的喷墨技术（比如纺织品和标签印刷）；可以让人们在任何地方都能获取信息的微

显示和投影技术；实现虚拟世界和真实世界融合的可穿戴产品；还有应用于生产制造领域的机器人技术等等。

德鲁克曾说："创新者并不如同一般人的想象，是超人和圆桌骑士的混合化身……目标明确的创新源于周密的分析、严密的系统以及辛勤的工作，这可以说是创新实践的全部内容。"我非常认可这个观点，这也是爱普生创新实践的全部内容。

制定长期发展战略

爱普生是一家喜欢做长期战略的公司。因为我们一直在进行结构改革，同时在转换我们的业务模式，转换的过程中，我们采取了一种垂直整合的业务模式。这是我们的一个特征。我们通常是先弄清楚客户需要怎样的价值，然后去开发出能产生独特价值的元器件，再把它融入到我们的产品开发中去，所以整个研发过程是非常长的。无论是微压电技术还是高精度传感技术，研发所需的时间都比较长。

再者，我们通常是先看未来的方向，再看今后几年内的发展趋势，所以我们的周期很长。当然我们的10年发展规划并不是一成不变的，长期战略只是一个方向，在明确发展方向的过程中，我们会根据趋势、需求以及技术的改变，适当地进行调整，但整体大方向是不变的。

我是在大学毕业之后，受爱普生"以原创技术开拓新领域的热情"所吸引，才选择加入爱普生的。因此我很明白公司价值观对员工的意义和推动力。所以，我们共享的这个价值观，无论是10年还是20年都不会变。我会希望爱普生所有员工都能理解公司是为客户而存在的。

今年爱普生发布了面向2025年的"Epson 25长期企业愿景"。爱普生的愿景是希望以"省、小、精技术"为基础，为顾客创造不受时空限制、简单、易用的产品，帮助顾客节约能源、减少浪费、省钱、省事、省时间并通过高性能的产品使顾客的生产力、准确性、创造性大幅提升。同时，通过爱普生的产品，可以改进顾客的业务流程，减少对环境的影响，创造可持续发展的社会。2016财年将是该愿景实施的第一年，我希望公司每一名员工都立即专注于实施这一愿景。我们的终极目标是成为一家客户和社会都"不可或缺的公司"。

我作为CEO的职责就是注重爱普生每一名员工的创造力并让他们的绩效最大化，从而产生新的价值，同时为造福社会进行创新。除了领导公司优化公司的实力外，我必须确保我们能够联合商业合作伙伴的能力，形成更大的能动力。其中，我的任务是通过建立一个适合创新的环境和公司文化，促进所有爱普生员工的创造力和绩效。

就任CEO以来，我通过自己的努力，把爱普生擅长的技术和我们最好的企业文化进行融合，消灭了一些弊端，使它形成了一种新的业务模式，从而将爱普生的业绩做到了最好。从这个角度上来讲，我认为，对爱普生而言我是一位称职的CEO，很好地履行了CEO职责。我希望在我结束CEO任期时，以客户为中心，创造出满足和超越客户期待产品的这一理念能够继续被后继者传承下去。我们所说的创新，并不是为胜出竞争对手，而是通过我们的行动、我们的服务，为顾客提供超出客户预期的产品和服务，创造出这样的一个世界，才是我们的创新理念。这也是我认为值得传承下去的理念。

爱普生最具创新性产品

3LCD激光工程投影机

新系列产品采用爱普生新开发的激光光源和3LCD核心技术，将为客户提供卓越的性能，包括4k兼容镜头和零偏移超短焦镜头。



大幅面打印机

大幅面打印机突破了数码印刷技术瓶颈，实现了真正意义上的一张起印、无须制版、全彩图像一次完成，是传统印刷机的换

代产品。



墨仓式打印机

墨仓式打印机为用户彻底解决了打印机购买后使用成本居高不下的问题，免除了用户追求低成本改装连供而失去原厂保修服务的困扰。



自律型双臂机器人

爱普生自律型双臂机器人具有“ 观摹，感知，思考并重现”的功能。在未来，企业用户只要指导爱普生自律型双臂机器人识别零件和操作规范，它们就可以简单地开始工作，而无须技术人员进行专业设置。爱普生期待通过自身的创新与努力，创造一个人与机器人共存的美好世界。



全新爱普生商用纸张再造系统

世界首创、名为PaperLab的办公室“造纸机”，可将搜集纸张、运送、再制加工等流程结合为一，在同一台机器就可以完成。只要置入废纸并按下启动钮，这台2.6米长的机器在3分钟后就可以将其变成A4或A3等不同大小和厚度的新纸，它每分钟可再造大约14张纸。



爱普生集团资料和数据

成立时间：1942年

总部：日本长野县诹访市

员工人数：67605

公司分布：90家

销售额：90.92亿美元

业务利润：7.06亿美元

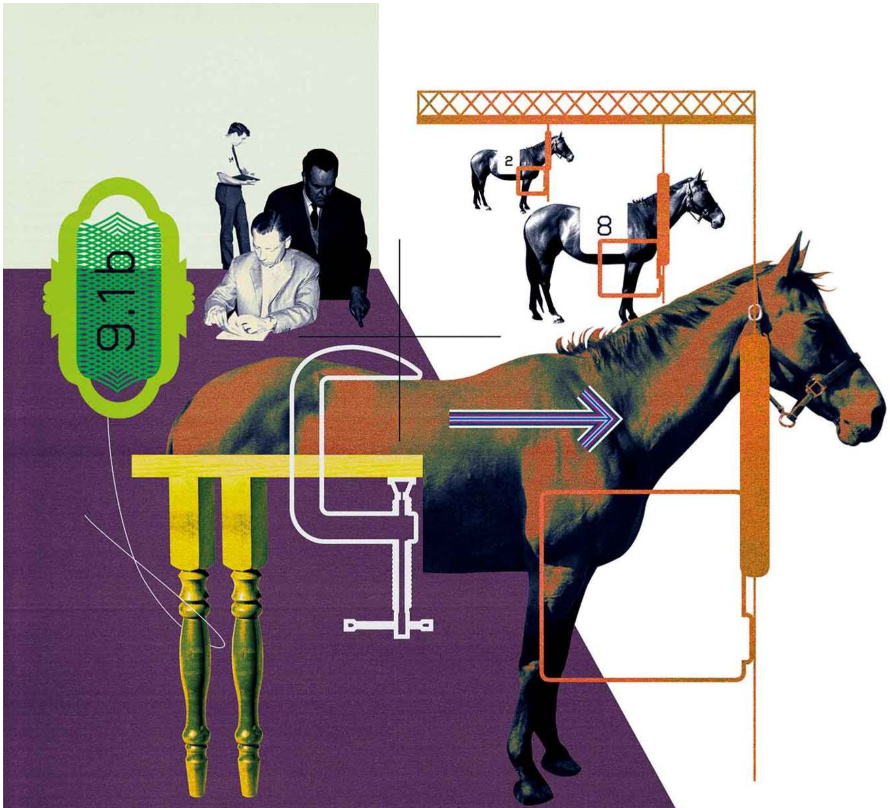
资料来源：爱普生集团



时青靖是《哈佛商业评论》中文版高级编辑。

成功并购必读

M&A: The One Thing You Need to Get Right



罗杰·马丁（Roger L. Martin）| 文
刘铮筝 | 译　王晨 | 校　钮键军 | 编辑

多数并购都以失败告终，原因在于收购方的索取姿态，本文给出了让并购成功的四条建议：做成长资本的明智提供者；成为更好的管理监督者；转移宝贵技能以及分享宝贵能力。

核心观点

问题

尽管并购是促进成长的诱人战略，而且在心理上令CEO十分满足，但多数并购都以付出高昂成本的失败收场。

原因

公司往往将并购视作为自己获取价值的方法，比如进入新市场或获得能力的机会。但如果你在一家公司中发现了机遇，其他人也会发现，因此价值就会在竞标战中流失。

解答

寻找给予被收购企业价值的方法，而非从中攫取价值：成为明智的资本提供者；成为更好的管理监督者；转移技能；分享资源。这些方法正是为数不多成功并购案背后的功臣。

金融界在2015年又破并购纪录，其交易价值让2007年创下的前纪录相形见绌，再之前并购交易达到峰值出现在1999年。这可能不是什么好消息。如同已故歌手普林斯（Prince）唱的那样，我们正像现在如同在1999年和2007年那样，寻欢作乐。但任性一场之后，无论是2000到2002年，还是2008到2009年，都没有什么好结果。

现在断言这些新交易的成败为时尚早。但大溃败似乎还在迅速蔓延，而且其形式并未改变。2015年微软从账面上注销了手机业务96%的价值，这项业务在2014年刚从诺基亚手中以79亿美元收购而来。2014年，谷歌以29亿美元脱手了在2012年花125亿美元收购的摩托罗拉手机业务。惠普也从以111亿美元购得的软件公司Autonomy中，减记了88亿美元。2011年，新闻集团（News Corporation）出手MySpace只得到了3500万美元，而6年前收购MySpace时足足花了5.8亿美元。

当然，确实也有成功的并购。1997年价值4.04亿美元（现在看来只是一笔小交易）的NeXT收购案，不仅拯救了苹果，也为企业发展史上最高的股东价值累积做好铺垫。2005年的5000万美元安卓收购案，让谷歌占据了世界上最重要产品市场之一——智能手机操作系统的最大份

额。在1951年到1996年间，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）滚动收购了保险公司GEICO，为伯克希尔哈撒韦公司的资产打下了坚实基础。但以上成功只是例外，几乎所有研究证明了一条定律：并购是博傻游戏，70%到90%的并购都以惨败收场。

怎么会这样？答案简单得出奇：如果公司只关心自己能从收购中得到什么，而不关心在收购中可以给予什么，收购就很难成功。这一观点与亚当·格兰特（Adam Grant）的见解不谋而合。在他的《奉献与和索取：通向成功的变革之路》（*Give and Take*）一书中，格兰特提出：在人际关系中更乐于付出而非索取的人，最终比那些一心最大限度巩固自己地位的人收获更多。

例如，当公司通过收购进入了诱人的市场，通常处于“索取”模式。上述所有失败收购就属于此类情况。微软和谷歌希望进入智能手机硬件市场；惠普希望进入企业搜索和数据分析领域；新闻集团希望进入社交网络。当买方处于索取模式，卖方就会抬价，从而从交易中提取所有未来的累积价值，当交易中还有另一位潜在买家时更是如此。

微软、谷歌、惠普和新闻集团花天价进行收购，以至于收购本身很难获得资本回报。更何况没有一家公司了解它们进入的新市场，导致收购最终失败。其他基于索取模式，旨在进入新市场的收购还有：微软斥资12亿美元收购社交网络平台Yammer（收购价是该网络平台营收的40倍）；雅虎斥资11亿美元收购Tumblr，（收购价是该社交网络营收的85倍）。尽管现在这些收购的结果还未见分晓，但很难想象，它们能在长期获得利好收益。

但如果你本身拥有能让被收购公司更具竞争力的要素，将会是另一番光景。只要收购本身或其他可能买主（理想情况）无法提供这一优势，从中获益的就将是你，而非卖方。买方可以利用4种方式提高收购目标的竞争力：做成长资本的明智提供者；成为更好的管理监督者；转移宝贵技能以及分享宝贵能力。

做成长资本的明智提供者

通过成为更好的投资方来创造价值，适用于资本市场欠发达的国

家。这也正是印度的塔塔（Tata）和马恒达（Mahindra）等大集团成功的部分原因。它们收购（或初创）更小的公司，然后资助其成长的方式，是印度的资本市场无法做到的。

然而在资本市场发达的国家中，就很难以上述方式提供资本。比如美国的维权投资者通常强迫多元化企业进行拆分，因为它们的公司财务活动不再被证明，能为各业务构成增加竞争价值。ITT、摩托罗拉和Fortune Brands等大企业，以及Timken、Manitowoc等规模略小的企业，都因此被拆分；甚至通用电气也大幅精简。2015年最大的交易之一，就是合并杜邦和陶氏，并随后将其拆分成3家公司的计划（价值680亿美元），原因是维权投资者对杜邦的强硬施压。

而即便在发达国家，成为更好的投资者也能扩大创造价值的空间。快速成长的新兴行业充满了竞争的不确定性，那些有专长领域的投资者能够带来很多价值。以虚拟现实空间为例，应用开发者满怀信心，认为Oculus在2014年被Facebook收购后，能成为成功的新平台。因为他们确信Facebook会提供必需的资源，所以为Oculus开发应用，增加了该平台的成功几率。

另一个明智提供资本的方法是，为追求规模经济，促成无领导者产业的整合并购。私募股权公司十分喜爱这种工具，通过其进账达数十亿美元。在这种情况下，明智的资本提供者通常是行业中现存的最大参与者，因为其能最大化每次并购的规模，直到规模带来的回报达到极限。当然不是所有无领导者产业具有达成规模经济或范畴经济的潜力——洛文集团（Loewen Group，破产后重组为Alderwoods公司）通过惨痛教训明白了这点。

洛文整合并购了殡葬服务业，使其成为北美目前最大的行业参与者。但仅凭其规模，很难形成超越本地或区域竞争者的有意义竞争优势。

规模经济不一定来源于运营效率，而通常源自市场力量的累积。除掉竞争对手后，最大的参与者可以对提供的价值索取更高的价格。如果他们采取如此战略，免不了与反垄断监管者陷入“猫鼠”游戏。有时监管者是赢家，比如以下流产的并购计划：通用电气和霍尼韦尔（Honeywell），康卡斯特（Comcast）和时代华纳（Time Warner），

AT&T 和T-Mobile以及DirecTV和Dish Network。而2015年最大的并购计划中，有两起还悬而未决。陶氏和杜邦的合并，以及百威英博（AB InBev）与SABMiller的合并，都代表着这些公司在其关键产品市场中的重大联合。

成为更好的管理监督者

增强收购竞争力的第二个方法是，为被并购方提供更好的战略方向、组织和流程指导，但知易行难。风光无限的欧洲高端汽车企业戴姆勒－奔驰（Daimler-Benz）信心满满，认为能为表现尚佳的美国中端车企克莱斯勒（Chrysler）带来更好的综合管理，结果却是付出了令人心痛的360亿美元“学费”。类似地，通用金融（GE Capital）也很确定，能为所收购的很多金融服务公司提供更好的管理。金融服务从通用的副业，一度逐渐发展成其最大的业务部门。通用电气的判断看似正确——只要美国金融服务业相对国家总体经济依旧保持快速增长，那么对其收购的公司而言，通用电气的管理方式高人一筹，而且能够增加价值。但全球金融危机给整个行业的狂欢派对踩下一脚急刹车，通用金融几乎击垮了整个通用电气集团。

更好的管理较容易出自私募股权基金之手，比如3G Capital收购汉堡王（Burger King）和连锁咖啡店Tim Hortons；以及伯克希尔哈撒韦促成的亨氏（Heinz）和卡夫（Kraft）合并。长期以来伯克希尔哈撒韦的成就在于：收购公司，然后通过管理监督提高它们的业绩。但与之类似，具有说服力的公司并购案例并不多见，丹纳赫集团（Danaher）可能是最好的一例。自1984年成立以来，该集团完成了超过400起收购，成长为210亿美元资产的集团，市值超过600亿美元。观察家以及丹纳赫的高管都将其近乎完美的成功纪录归因为“丹纳赫商业系统（Danaher Business System）”；该体系以公司所谓的“4P”为核心——人才（People）、计划（Plan）、流程（Process）和绩效（Performance）；并且所有业务中都要实施、运行以及监督该系统，无一例外。为了确保该体系的成功，丹纳赫强调：不仅要以加强财务控制和组织为己任，还须提高被收购公司的竞争优势；不仅要说到，还要

一以贯之坚持做到。尽管成长和业绩如此杰出，但在激进对冲基金Third Point的虎视眈眈下，丹纳赫正在拆分成两家独立公司。



转移宝贵技能

通过重新布局相关人员，将某些技能、资产或能力直接转移，收购方也能从实质上改善被收购方的业绩。该技能应该攸关竞争优势，而且收购方对该技能的掌握程度应远高于被收购方。

年代有些久远的一个例子是：1965年合并后，百事可乐（Pepsi-Cola）传授菲多利（Frito - Lay）店铺直接配送（DSD）物流系统的运营技能——也是零食这一细分市场获得成功的关键竞争优势。不少百事的DSD经理被派到菲多利掌舵运营。然而，百事在2000年收购桂格麦片

（Quaker Oats）就不那么成功了。因为桂格主要的商品销售都采取传统的库房配送，百事的技能无用武之地。

谷歌收购安卓是成功转移较新技能的例子。作为世界上最优秀的软件公司之一，谷歌可以促进安卓系统的开发，并助其成为具主导地位的智能手机操作系统；但谷歌收购以硬件为中心的摩托罗拉手机业务，就以失败告终。

显然，这种价值增值的方法要求收购方知己知彼。如果收购方对新业务了解不够深，可能会在技能无用时，误判其具有价值。甚至在技能有价值时，也很难有效进行转移，在被收购方不太欢迎这些技能的时候尤为如此。

迪斯尼收购皮克斯（**Pixar**）成功吗？

与皮克斯成立的合资公司到期后，迪斯尼在2006年以74亿美元收购了皮克斯（实际上收购净成本是64亿美元，因为皮克斯带来了10亿美元的盈余现金）。这起收购通常被认为高度成功，而且被誉为让迪斯尼式微的动画电影产业起死回生。但通过仔细分析就不难发现：迄今为止，这起收购是个代价高昂的错误。

通常来说，鉴于收购仅公布作为更大业务单元的一部分，真正的回报很难计算。在迪斯尼的例子中，收购涉及影视娱乐业务，包括动画片和真人动作片。在收购皮克斯之前，该业务在2006年收入为7.29亿美元。迪斯尼相关的消费者业务（授权和出售迪斯尼影视人物相关商品）同年收入6.07亿美元。

让我们来做一个大胆的猜测：从2007到2015年，影视娱乐业务和消费者业务100%的增量经营收入全部来自对皮克斯的收购。这就意味着，除其他方面外，2009年迪斯尼收购漫威娱乐（Marvel Entertainment）和2012年收购卢卡斯影业（Lucasfilm）对收入的贡献为零，两笔收购各花费40亿美元。此外，让我们忽略迪斯尼在进行这80亿收购时产生的资本支出。即便是在如此可笑、不切实际的假设之下，收购皮克斯也会在2015

年吞掉超过50亿美元的迪斯尼股东价值。

惟一能想到的收支平衡的可能性是，继续假设在没有皮克斯的情况下，迪斯尼的影视娱乐业务和消费者业务在该时间段内缩水了25%。而更现实的估计是，到2015年，皮克斯、漫威和卢卡斯影业已经消耗了100亿美元的股东价值。

皮克斯不需要迪斯尼。皮克斯炙手可热，有很多其他潜在合资公司伙伴。但迪尼斯需要皮克斯：过去10年间，迪斯尼在动画上取得的最大成功都出自与皮克斯的合资项目。迪斯尼给予的少，索取的多，因此为之付出了巨大代价。

分享宝贵能力

第4种方法是，收购方分享而非转移某种能力或资产。在这种情况下，收购方不会调动人员或重新分配资产，只是提供可以使用它们的机会。宝洁（Procter & Gamble）就和旗下收购的公司共享其多功能、同地顾客团队以及媒体采购能力。其中，媒体采购能力可能会降低大型被收购公司30%的广告成本。 对于其他一些被收购的公司，宝洁甚至还与其共享强大品牌，例如与SpinBrush和Glide牙线共享佳洁士（Crest）这一品牌（这种方法在1982年宝洁收购Norwich Eaton制药公司时并不奏效，因为Norwich Eaton的分销渠道和产品宣传与宝洁存在差异）。

微软在2000年以14亿美元收购Visio软件公司，并将之纳入Office套装，通过这种方式分享了向PC用户出售Office套装的强大能力。但当微软收购诺基亚手机业务时，就没有可供分享的宝贵能力了。

在这一“给予”模式中，成功取决于对潜在战略动态的理解，并保证分享能真正落实。 2001年美国在线（AOL）以1640亿美元收购时代华纳，被称为史上最失败的并购案。有人模糊地表达了这样的观点：时代华纳应该与互联网服务提供者AOL共享其创造内容的能力。但共享经济在这里不适用。内容创造是对规模高度敏感的产业，内容的传播范围越广，其创作者能获得的经济效益就越多。如果时代华纳与美国在线 （当时AOL拥有约30%的ISP市场份额）独家共享内容，虽然帮到了美国在

线，但却因为失去了另外70%而损害到自身利益。即便时代华纳甘愿牺牲自己，给予美国在线优惠，其他的市场参与者可能也会通过抵制时代华纳的内容予以反击。

为何并购的派对永不散场？

CEO运作的体系出现了偏差，其中有两个原因支持他们购买并购这张“彩票”。第一个是20世纪90年代以来，随着股权激励呈上升趋势，对CEO而言，下注成功并购的价值大大增加。如果并购让股价升高，那么CEO个人将获利巨大。此外，高管薪酬包与公司规模紧密相关，并购能使其更加丰厚。哪怕是失败的并购，对个人而言也有利可图。在近期人们能想到的最惨烈并购案中，美泰（Mattel）收购Learning Company，以及惠普收购Autonomy，确实让当时的美泰CEO吉尔·巴拉德（Jill Barad）和惠普CEO李艾科（Léo Apotheker）丢了官，但巴拉德获得了4000万美元的遣散费，李艾科也拿到了2500万美元。

第二个原因（至少在美国如此）令人难以置信，其始作俑者是美国财务会计准则委员会（Financial Accounting Standards Board，FASB）。科网泡沫破灭之前，在2001年，无形资产在40年内被注销。泡沫破灭后，价值数十亿美元的资产变得一文不值。因此FASB决定，以后公司的审计须宣布无形资产是否受损，如果答案肯定，须将受损的无形资产立即注销。

这一变化带来的意外后果是，让并购更具吸引力，因为发起收购公司的利润每年不再受到自动注销的限制。在当代收购中，CEO要做的就是，说服审计机构购得的资产没有受损，而且收购对利润没有负面影响，哪怕是天价收购。通常来说，只要公司的核心业务进展顺利，而且公司的市值高于其账面价值，理解这一点就不难做到。

有这两大原因助推，全球金融危机的记忆渐行渐远，并购派对则如火如荼、愈演愈烈。

WhatsAPP的背后逻辑

所有这一切可能会引人思考，Facebook收购通讯服务WhatApp的背后逻辑——这可能是近期价格最惊人的收购了。2014年2月，该收购最初的协议价是190亿美元，但因为其中大多数都是Facebook股票支付，其价格在当年2月到10月交易最终完成时迅速提高，最终的成交价格是218亿美元。而这笔天价收购来的公司刚亏损了1.38亿美元，营收仅为1000万美元。

让我们用本文中的标准来分析这笔交易：

• **Facebook**是更好的资本提供者吗？或许吧。但WhatsApp已经通过风投巨头红杉资本（Sequoia Capital）获得了巨额资本。据报道，红杉资本通过3轮融资已向WhatsApp投入了6000万美元。尽管损失了1.38亿美元，但尚不清楚如果没有Facebook，WhatsApp会不会资金匮乏。在收购Oculus时，Facebook从一干激烈竞争的虚拟现实竞争公司中选出一家，WhatsApp的情况则不同。当Facebook决定收购WhatsAPP时，这家企业已经是全球通讯服务业领头羊，拥有4.65亿名用户。

• **Facebook**是否提供了宝贵的管理监督或可转移技能？可能。当然Facebook是一家非常成功的公司。但据说Facebook选择让WhatsApp追寻自己的战略，与母公司战略大相径庭。WhatsApp刻意避开了广告模式，在用户第一年享受免费使用后，每年只收取1美元的订购费，维持不多的营收。

• **Facebook**是否分享了宝贵的能力？否。Facebook本应将WhatsApp和它自己的通信应用Messenger结合在一起，但事实是一直让两者各自保持独立。

那么这笔交易背后的逻辑何在？可能基于一个事实和一个愿景。事实是：WhatsApp是世界上最大的通讯应用，最新统计的用户数量超过了10亿。愿景是：Facebook将会摸索出如何让这些用户变现的方法。这种可能不是没有，但达到财务标准则难于登天。为了让Facebook的股东能从这起收购中取得回报，WhatsApp必须要在不到10年内成为地球上最能赚钱的软件公司之一。

让我们来看数据：Facebook的资本成本率只有9个多百分点，合218亿美元。这意味着WhatsApp必须每年创造出20亿美元的额外价值，或20亿美元的额外税息折旧及摊销前利润（EBITDA）。但是一家在收购前一年亏损了1.38亿美元的公司，不可能立刻创造出如此多价值。Facebook的股东有权从一开始就期待每年获得20亿美元的价值；对他们而言，每年达不到的回报，就相当于最初收购价格增长了。他们也会期待价格增长的这部分每年也产生回报。因此，如果每一年WhatsApp无法创造20亿价值，对股东而言，收购WhatsApp的实际成本会连年增长。

让我们假设收购后WhatsApp的盈利能力增长速度和Facebook在成立后前8年中一样。Facebook在前5年亏损，然后到第8年营业利润攀升至20亿美元。如果WhatsApp在2015 - 2019年间实现盈亏平衡，然后达到和Facebook一样的盈利增长，那么Facebook的股东将在2022年首次获得可以接受的回报。然而若想实现这个目标，WhatsApp的EBITDA须名列世界软件公司前8位，紧随在微软、甲骨文（Oracle）、SAP、谷歌、IBM、Facebook和腾讯之后。

这还是乐观的情况。不乐观的是，从现在起到2022年，WhatsApp将因前7年的利润不足，积累了183亿美元的额外亏损——相当于Facebook在2022年花费401亿美元收购WhatsApp。这可是笔巨额投资。根据最新排名，世界上只有266家上市公司价值超过400亿美元。

现在 CEO 马克·扎克伯格被誉为商界奇才，Facebook也成为了世界上最具价值的公司之一。股东们喜孜孜地看着他将218亿美元砸向一家只有几个工程师和年营收1000万美元的公司。只要基础业务还红火，股价将继续攀升，收购并不一定要有清晰逻辑。但历史告诉我们，一旦基础业务出现问题——想想北电、美国银行、世通和泰科，股东就会更仔细地审视所收购的公司，“他们在想什么”？这就是理性收购对你有好处的原因，哪怕市场没有要求你这么做。而且，并购交易创造的价值取决于收购方为之进行的投入。



罗杰·马丁（Roger L.Martin）是多伦多大学罗特曼管理学院教授和前任院长。他与雷富礼（A.G. Lafley）合著有《赢在成功》（*Playing to Win*，哈佛商业评论出版社2013年出版）一书。

HBRC超级公开课：
零距离对话克里斯坦森



齐菁 | 文　钮键军 | 编辑

2016年5月18日，《哈佛商业评论》中文版首场超级公开课圆满结束。“颠覆性创新”之父克莱顿·克里斯坦森作为公开课的第一位讲师，与《哈佛商业评论》中文版主编何刚和北大光华管理学院张炜教授同台对话，300余位企业家学员也参与了交流。

曾经预言商学院、咨询公司等要被颠覆的克里斯坦森，在此次HBRC超级公开课中，对世界经济进行了预测。

以下是克里斯坦森演讲全文摘编：

“颠覆性创新”是我在哈佛研究的第一个理论，是关于如何应对竞争。通常情况下，我们想知道竞争对手会做什么不会做什么，是我们战胜他们还是他们打败我们。可以说，“颠覆性创新”这一理论的本质是帮

助我们做预测，然后决定参与竞争还是逃避竞争。

今天，重点讲我的第二个理论“资本主义的窘境”。如今，美国经济、乃至世界经济都出现了问题。以美国为例，二战之后一共出现了九次衰退期。经济进入衰退后会触底，触底后再开始逐渐恢复。在反弹的过程中，企业慢慢地扩展自己的业务规模，雇用的人数越来越多。那么，在这几个衰退期，企业都是用多长时间来增加雇用人数的呢？1949年是6个月，1999年是16个月，而2007-2009年的金融危机，则差不多用了6年时间。

所以，我们可以肯定，美国乃至世界经济出现了问题。造成这种局面的原因何在？

回答问题之前，大家和我一起来看四种创新，它们分别是：潜力产品，颠覆性创新，持续性创新和效率性创新。

首先，是潜力产品。在消费者的个性和决定购买哪种产品之间，一定存在某种因果关系。

我们为什么要生产有潜力的产品？因为消费者想要购买的产品往往是出乎企业预料的，我们一定要预判消费者的需求，知道他们现在到底要做什么。

其次，是颠覆性创新。如果你认为你可以通过提供更好的产品、更高的价格来获得成功，那么竞争对手将很容易打败你。大企业一定要明白那些小的颠覆型企业是如何做的，一味骄傲自大、固步自封，肯定会被淘汰掉。

我们都知道，最开始汽车只是富人的工具。然而，福特先生把汽车进行了改造，使得汽车的价格非常便宜，从而让更多的人开上了汽车。这就是所谓的颠覆性创新，也就是把曾经非常昂贵和复杂的产品，变得简单且便宜。

再次，是持续性创新。如今，我们看到的绝大部分创新，都是持续性创新。持续性创新可以帮助公司长期赚取利润，赢得更多的市场份额。但是，由于在这一过程中，新产品是替代旧产品的，所以它本身不会创造成长。

最后，是效率性创新。效率创新，让我们用更少的资源去创造更多有价值的产品。它会创造更多的现金流，让公司变得更有竞争力，不会

被淘汰，但是会减少工作岗位。

好了，四种类型的创新讲完了。接着我们来考虑，“如果我是一个公司的高管，我应该把我的钱怎么花？”

现实就是，许多怀揣着巨额现金储备的企业不愿投资到那些会促进发展的颠覆性创新。为什么呢？我觉得这个原因在很大程度上要归咎于商学院。因为我们在金融和财务上的教育有以下两个信条：第一个是“稀缺”理论，资本是稀缺昂贵的资源，要让每一美元资本带来的收益和回报最大化；第二是获得利润的能力，指的是我们经常使用比率来衡量成功与否，而不是考虑整体数字。

如果你想知道中国现在怎么样，看看20世纪的日本就知道了。在60、70、80年代，日本是世界上经济增长最快的国家。为什么？是因为在当时，丰田、本田让车很便宜，索尼让青少年都能买得起电子产品，佳能让打印机很便宜……它们进行了“颠覆性创新”，让数以十亿计的人都能够买得起之前买不起的昂贵产品。所以，日本的经济迅速发展，并促进了就业。

但是，到了90年代，它们的经济就停滞增长了，一直停滞了25年，为什么？因为它们开始把比率当作衡量成功的指标，不再对“颠覆性创新”进行投资了。

总结一下就是：“效率性创新”总是比“持续性创新”更具吸引力，“颠覆性创新”对于投资者来说是最没有吸引力的。这就是我们面临的现状。

如今，美国企业正在走与日本同样的路，它们有非常多的钱，但就是不能通过投资来实现成长。虽然，目前中国还属于“持续型经济”，但是也越来越向“效率型经济”转变了。我很担心中国会出现与美国同样的经济问题。


首席合作伙伴：
Cadillac
CADILLAC TALK
风范讲堂
战略合作：
iQIYI 爱奇艺
学术支持：
光华管理学院
Guanghua School of Management





对话环节精彩回顾：

张炜教授：在成熟市场和新兴市场中，颠覆性创新理论的适用性是不是有一定的区别？

克里斯坦森：是的！在这些经济体当中，尤其是比较穷困的经济体当中，一些简单的产品必须降低成本才能够让大家买得起，然后慢慢的这种创新才会变成体系性的创新和系统性的创新，变成娱乐创新，变成医疗创新，或者是在教育系统当中的创新。

在发展快速的新兴市场中，尤其在传统产品中创新更如此。在比较成熟的市场当中，我们会发现其实是有市场存在的，人们可以在市场上购买和消费。但我们要做的，是开发一个还没有被消费的领域，这很可能是就是市场上可以潜在发展的地方。所以说在成熟市场中这一点非常关键。虽然在两种市场当中我们都可以做大量的投资，但是投资的策略有所不同。

观众1：您提到越南是一个新兴的经济体，您觉得越南会颠覆中国吗？

克里斯坦森：如果你看看历史，你会发现很多的细节：美国的制造业和基础设施曾经一度被日本摧毁，日本通过制造物美价廉的产品颠覆

了美国的产品。再后来，台湾地区、韩国以及新加坡颠覆了日本，它们用更简洁的产品代替了复杂的产品。中国则是后起之秀，中国生产的东西不仅更加精简，而且质量越来越好。

但是，当你开始追求产品的极致时，底部市场就会出现真空，自然就会有其他国家进入到这个真空地带当中，越南就是这样的国家。印度尼西亚则是另外一个会占领真空地带的国家。所以说，如果我们在亚洲进行投资的话，我觉得印度尼西亚和越南我肯定是看好的，台湾地区和韩国我并不太看好。

观众2：您觉得苹果属于什么类型的创新？

克里斯坦森：这是一个好问题。其实我们只有在拥有其他参照物作对比的时候才能谈到颠覆式创新，这是一个相对的概念。

比如说iPhone，相对于诺基亚来说就是一个持续性创新。但是如果和另外一个东西比，比如和按键手机比的话，它就是一个颠覆式创新。它和翻盖手机比的话也是颠覆式创新，所以其实智能手机颠覆的是传统手机。当然，如果谈到这种翻盖手机的话，是具有模块效应的，比如说三星采取的就是模块化策略，我觉得，三星如果走持续性创新之路有可能会颠覆苹果。



齐菁是《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑。

再访克里斯坦森：
“创新不会超越人类本身”



刘铮筝｜撰文　钮键军｜编辑

> 克里斯坦森对于其理论进行了拓展，但其核心并没有改变：需求恒定不变，技术只是发现需求的手段，创新永远无法超越人类自身。

2015年末，《哈佛商业评论》刊登了克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）的重思颠覆性理论之作：《什么才是颠覆性创新》。自问世以来，该理论受到颇多质疑。特别是在新技术层出不穷、行业边界日渐模糊、商业世界飞速变化的今天，不少现象并不能被颠覆性创新理论所覆盖。《什么才是颠覆性创新》就是在这一背景下诞生的。从该文中，我们不难发现，克里斯坦森从未停止过对该理论的打磨。2016年5月，克里斯坦森访问北京参加《哈佛商业评论》中文版举办的“超级公开

课”，借此机会，本刊对克里斯坦森进行了4年以来的第二次专访。

尽管被外界赋予无数管理大师和思想家的光环，但克里斯坦森本人一点都不“高冷”。与其理论相比，他谦和乐观的性格以及高度的敬业和自省，更具感染力。虽然饱受疾病困扰，甚至因中风一度丧失语言功能，但无论采访、演讲还是座谈交流，克里斯坦森始终耐心地和每一个人互动。本刊的年轻同事昵称他为“克叔”，他还主动要求加入大家的工作午餐，试图帮我们用颠覆理论分析中国的“剩女”问题。

正如已故管理学家沃伦·本尼斯所说，领导力的两大核心是情商和不断学习的能力。在访谈中，我们发现病魔缠身的克里斯坦森扩大了颠覆性创新理论的外沿，增加了创新的种类，重新定义了技术和创新的关系。但面对技术对商业的挑战，他对自己理论的内核充满信心：需求恒定不变，技术只是发现需求的手段，创新永远无法超越人类自身。此外，在访谈中，克里斯坦对于诸多热门企业（苹果、三星、Uber、Airbnb）均进行了点评。在谈论中国企业时，他着重提到了华为和阿里，而曾被他认为是颠覆者的海尔，很可能成为下一个被颠覆的企业。

颠覆创新并非攸关技术

克里斯坦森笃信理论，也热爱谈论理论。他多次表示过，对于任何问题他都不会给出具体答案，但可以为你指明通向答案的思路。他引用美国著名科学哲学家托马斯·库恩（Thomas Kuhn）的话说,当你发现了某些理论无法解释的“反常现象”时，就到了改善理论的时候了。在哈佛商学院时，他对学生的要求是，随时准备发现理论无法解释的案例，从中不断完善、丰富自己的研究。

几年前，有学生告诉他，颠覆性创新理论不适用于酒店业。20世纪50年代，假日酒店 （Holiday Inn）从底端进入市场，却没有向市场上端移动。因为酒店行业并没有任何可以向上移动的核心技术。但 Airbnb通过改变商业模式颠覆了酒店业，万豪对其无计可施。

克里斯坦森坦陈，在第一部著作中，他讨论的颠覆性创新更多是技术层面的， 但也包括商业模式的创新，还包括兼具商业模式和技术的创新。“我们一直在思考优步是不是颠覆，从提供更好产品这点看，优步是

持续性创新。但后来我们也看到了优步的商业模式创新，出租车行业大都由大公司运营，具有大量固定资产，维护成本高昂，所以必须不分昼夜运营。但优步没有固定资产，传统出租车行业无法企及。现在不少颠覆性创新是由商业模式主导的，比如Airbnb。”

克里斯坦森小传

64岁，已婚，育有5名子女

在盐湖城长大，父亲在百货公司工作

虔诚的摩门教徒，积极参与教堂活动

早年在韩国度过2年传教生涯，韩语流利

杨百翰大学经济学学士

1979年获得哈佛商学院MBA学位

从1992年起在哈佛商学院担任教授

1997年出版的作品《创新者的窘境》常年高居最佳商业读物榜首

罗德学者，身高6英尺8英寸，曾是牛津大学篮球队的正选中锋

曾经的志向是成为《华尔街日报》的记者

在波士顿咨询公司工作过

创立并投资过多家企业，包括咨询公司和智库

9部书的作者，其中包括颠覆性创新在医疗和教育行业的应用

创新无法超越人类

对公司而言，颠覆性创新理论的重要意义在于，预测竞争对手会如何做。然而在技术民主化、跨界竞争和快变成为常态的今天，竞争正变得越来越难以预测，颠覆性创新理论是否部分失效？克里斯坦森的答案是否定的，因为颠覆性创新理论的基础没变，即他所谓的JTBD模型（“Job-to-be-done”，即待办任务）。从古罗马到互联网时代，“运输”这一任务没有发生任何改变，技术手段可能从马车变成了火车，再到飞机。技术无法预测，但待办任务可以预测。只要企业始终聚焦于发现顾客的待办任务，就能预测技术将来自哪里。

但如果你认为公司的生意是火车或飞机等技术本身，就会永远对不知从哪儿冒出来的新技术感到吃惊。待办任务永远存在，之所以有时候你觉得产生了“新任务”，只是之前没有发现罢了。今年夏天克里斯坦森计划出版一部详细阐述JTBD模型的著作，告诉读者如何预测待办任务。“当你读了那本书，就会相信我说的话，我们大可不必因追赶不上层出不穷的创新感到焦虑。” 他说。

克里斯坦森还从另一个维度解释这一问题——“相互联系和模块性”（interdependence and modularity）。产品可按照结构分成两大类：一类是相互联系的结构，想改变其中一个部分，就必须改变其他部分；另一类是模块化结构，改变其中一个部分不会对其他部分造成影响。在任何行业的早期，产品结构总是相互依赖，从相互联系的结构转变到模块化结构需要很长时间，但模块形成之后，开发速度就会大幅提高。就智能手机行业来说，黑莓的系统相互依赖程度极高，以至于无法开发任何应用。苹果提高了产品的模块化程度，加快了开发应用程序的速度，但iPhone设计本身的相互依赖程度依然较高，其平台开发就耗时3年。到了三星手机，安卓系统实现了高度模块化，开发应用的时长缩短到仅3个月。“硅谷有很多飞速发展的高科技创新，其本质上是越来越多的模块和越来越少的相互联系。因此，我从不认为，创新会超越人类本身。”

以下是我们与克里斯坦森教授对话的精编版：

HBRC：很多年前你就坚称，苹果的商业模式并不理想，但现在苹果的表现超出了预期，为什么你对**iPhone**的预测没有应验？

克：苹果很聪明，他们希望通过营销找到人们脑中的待办任务，但实际上他们的脑中还没有任何能完成待办任务的产品。苹果处于相互联系的结构和模块化结构之间，其产品的内核是相互联系的，但苹果开创了智能手机的模块化先河，让人们能够开始在苹果手机上添加应用。就好比IBM开启了PC机的模块化时代，谷歌带来了模块化的安卓系统。尽管现在苹果获得了大部分利润，但安卓占据90%的手机操作系统。如果苹果继续采取高价战略，其市场份额会降低（截止发稿时，苹果公司全球总裁库克发表演讲，认为iPhone售价过高——译者注）。最终趋势是苹果以高价出售少量手机，而三星出售大量手机但利润极薄。两种情况听起来都很糟糕，但这就是我预测苹果不会赢的原因，最终获胜的总是模块化产品。

HBRC：不久前，《哈佛商业评论》有文章详细讨论过当代中国缺乏突破创新的原因，你如何看待中国缺乏创新能力的说法？

克：这种说法有失公允，关键是企业能否根据自己的处境，进行恰当的创新。可以用以前的日本，作为中国现状的参考。20世纪60、70年代，丰田汽车的新车设计总是落后于欧美品牌。但丰田汽车发明了现在为人熟知的“丰田生产系统”——车辆没有瑕疵、不需要库存、成本极低。美国人要花60天生产汽车，丰田汽车2天就能完成。难道因为丰田的产品设计不如美国，就说丰田汽车不具创新性吗？最早颠覆性创新理论只有两种创新，但现在发展到了4种创新。第一种是潜力产品（发现任务在哪里和如何完成这个任务）；第二种是颠覆性创新：（让你以更简单、便宜的方式完成任务）；第三种是持续性创新（让产品变的更好）；第四种是利用更少创造更多的效率创新，这就是丰田的现状。所以虽然丰田汽车的产品创新已经终结，但其持续性创新和效率创新还在继续。

HBRC：你如何评价现在中国创新的现状？

克：让我说说华为吧。华为经历过可以忽略产品创新的模仿时期，但是他们在模仿和流程创新方面越做越好，现在产品性能和思科不相上下。我猜测华为一定读懂了颠覆性创新理论，但他们在迟疑要不要创建一个独立的创新部门。阿里巴巴也是这样，支付宝现在和商业银行形成

了直接竞争。

HBRC：听说你也关注海尔？

克：是的，我孩子上大学的时候就在用海尔的冰箱。海尔是典型的从低端开始向市场高端移动的颠覆者。但现在印度企业Godrej正从市场低端开始颠覆海尔。海尔和其他传统电器行业使用的是压缩机制冷，而Godrej利用珀尔帖（Peltier effect）效应，在电极两端产生温差致冷。Godrej的冰箱体积更小、成本更低，只须49美元。虽然最低温度只有4摄氏度左右，但足可用来保存食物。海尔面临的选择是，是回到市场低端与Godrej这类对手竞争，还是进行持续性创新移向市场上端。如果他们要回到低端，就需要截然不同的商业模式和价值观。

HBRC：这样看来，我们街头上的电动摩托是典型的颠覆性创新，但监管和法规等因素也可能影响企业创新。比如面对“禁摩令”这样的法规，企业将如何应对？

克：很多情况下，监管的目的是为了保护在位企业，而不是保护消费者的安全。在历史上，哪座城市曾因自行车造成了拥堵？并没有人关注自行车的安全问题。各行各业都出现过类似情况，一旦新进者开始和在位者正面较量，就往往会有法规出台。作为创新者，你只能采取迂回策略，可以从农村开始，就不会引起太多安全的顾虑；或者与监管者合作制定规则，比如规定摩的不能走机动车道，限速多少等等。

HBRC：你还预测传统媒体将被颠覆，但新媒体的内容依旧来源于传统媒体，如果传统媒体被颠覆，专业的新闻从业者从哪里来？

克：观察很准确，但颠覆就是如此，颠覆者几乎不具有任何高级的经验和技术， 颠覆和技术本身没关系。晶体管的应用始于军方，然后价格逐渐降低，被Sony用于生产随身听，Sony的成功持续了20年，但其成功并不是技术创新而是商业模式和分销渠道创新。新媒体利用技术获取传统媒体的内容，可以说是一种犯罪，必须清晰地分开管理新旧两种媒体。管理新媒体的关键在于创造越来越便捷的传播渠道，来促进增长。正因为传播渠道越来越多，阅读商业新闻的时间也急速增长。

HBRC：随着创业热潮，美国西岸靠近硅谷的商学院大有赶超哈佛、沃顿等老牌东岸管理名校之势，你如何看待？

克：哈佛和斯坦福可以说是这两大类商学院的代表。当哈佛大学创造管理教育时，商学院还是一个全新的领域，相当于我们提到的相互联系的结构，必须要进行大量扎实研究，才有足够的教学资源。哈佛商学院对各种资源的整合能力无人能及，通过案例教学告诉学生商业世界发生的一切。现在技术让任何人都可以在网上看到哈佛商学院的案例，诚实的人愿意为此付款，不诚实的人则不会，HBR的文章也是如此。 这种内容的传播让商学院教学形成了模块。而斯坦福进行研究的教学人员，其研究题材没有相关性和逻辑可循。但斯坦福有充足的资金让教师能够随心所欲地研究任何内容。长此以往，教学的传授不再由学者进行，而是变成了一周来学校教一天课的硅谷高管。斯坦福是模块，而哈佛是相互联系的。

哈佛商学院正在做的，是将传统的商学院教育和新开发的网上教学项目HBX区别开，HBX进行模块化，让实践者进行教学，让研究者可以按兴趣进行研究。我认为哈佛商学院应该继续进行研究，发展最优秀管理理论，没人觉得斯坦福在进行真正的管理学理论研究，在管理学领域影响最大的25人中6人来自哈佛，没有人来自斯坦福。斯坦福是用来获得资本，遇到有趣的人，一起创业的地方，严格意义上来说，不算是商学院。去斯坦福的人对研究本身不感兴趣，在哈佛你才真正能学到管理学如何奏效。

HBRC：时势造英雄，还会有第二个克里斯坦森吗？

克：我希望没有（笑），和其他被广受推崇的管理学者相比，我不是最聪明的，但出于某种原因，我具有独特的思考方式：什么是理论？为什么它很重要？如何构建并应用一个理论？因为理论是对因果关系的阐述： 从某个角度来看，管理者和所有人都是理论的消费者。我们的每一次行动，都是因为相信，做了A，所以能导致B的过程。每次我们进行计划，都是因为相信这个计划能让我们成功。向Christine （克里斯坦森的结发妻子）求婚时，我也在使用理论：如果我问的方式对了，她就会说yes。所以我发现前两个理论都失败了，第三个理论成功了。我坚信，

如果每个人都认真对待理论，他们就会产生影响。



刘铮筝是《哈佛商业评论》中文版高级编译。

接管转型团队

Managing Teams

在快变动荡时期，团队管理更具挑战性。成功的关键是愿景要灵活、团队结构要强大、价值观要趋同；面对冲突，领导者应采取主动预防的方式应对。

艺术家：杰夫·佩罗特（Jeff Perrott）
艺术作品：RW168
年代：2014 年

跨行业团队
成功4要诀
Wicked-Problem Solvers



艺术家：杰夫·佩罗特（**Jeff Perrott**）

艺术作品：RW167

年代：2014年

艾米·埃德蒙森（Amy C. Edmondson）| 文

刘铮筝 | 译　王晨 | 校　李全伟 | 编辑

跨行业团队日益成为常态，如何管理颇具挑战性。4种方法能帮跨行业团队释放潜力：构建灵活愿景、增强心理安全感、促进知识分享和鼓励“以执行为学习”。

核心观点

问题

跨行业团队由相去甚远的参与者组成，他们往往来自常规商业生态圈以外。跨行业团队是变革创新的必要元素。但管理如此多元化的团队颇具挑战。

原因

影响团队表现的原因有很多种：角色不确定；专业知识、职业价值观和组织文化各异；参与者各自不同的观点和经验也会引起冲突，甚至造成敌意。

解答

4种领导力实践可以帮助跨行业团队释放潜力：构建灵活愿景；增强心理安全感；促进知识分享以及鼓励“以执行为学习”。

长久以来，公司合作的范围仅限于特定生态圈：供应商、合伙人、顾客、甚至竞争对手。但随着创新的溢价不断增加，尤其是为了解决那些不完整、自相矛盾以及需求不断变化的棘手问题，越来越多的组织在探索利用跨行业新伙伴的能力。显然，此类跨行业合作能够开创出全新天地，但如何构建并管理这片新天地，则是另外一回事。

跨行业团队涉及广泛的专业知识，挑战由此而生。团队成员平时生活在不同的知识圈子里，使用的专业语言也相去甚远。而不同行业和职场中的行为规范以及价值观之间，存在更深的鸿沟。例如，无论是对任务本身，不同职级的人们如何互动，还是项目不同阶段须追求的质量等等，同行往往具有相同的预设。这些预设潜移默化地影响着人们的行为举止，如果预设出现偏差，就会让人不舒服。因此，当跨行业团队在一起工作时，往往会产生文化冲突。德国一家数字初创公司和美国的健康医疗巨头具有截然不同的文化，如果这样两支队伍在一起合作创新，必须要学会步调一致。

盲人摸象的寓言故事捕捉到了跨行业合作的精髓。每个盲人触摸大象的一部分，从中得出了不同结论。正如诗人约翰·戈弗雷·萨克斯（John Godfrey Saxe）所说的那样：“每个人都部分正确，但加在一起

就是错的！”同理，跨行业团队的成员往往陷入意见不合的漩涡，令他们倍感困惑、心力交瘁，意识不到自己有限视野之外的价值所在。领导者需要做的，就是让多元的团队成员能理解其他人的观点，并有效分享自己的洞见。

为了发现跨行业团队领导者或成或败的原因。我和同事对超过12个成败不一的跨行业创新项目进行了研究，包括创造新城市、重塑芒果供应链，以及设计建造两座前沿建筑。有些项目十分成功，有些则不成功。

其中一大引人注目的成就，是诺娜湖医学城（Lake Nona Medical City）项目。该项目启动于1999年，愿景激动人心：将佛罗里达中部7000英亩的未开发土地改造成生机勃勃的医疗创新可持续城市。该城市以650英亩的研发园区（拥有LEED国际绿色建筑认证的科研楼）为经济支柱，还包括一座崭新的医学院和一所新的退伍军人医院。城市的其他特色还包括：节能的住宅、LED街灯、商店、饭馆以及周围社区的种种节能设施。科学家、医生、商人和技术专家将齐聚诺娜湖畔，从事并创造新工作，居住在依托最新科技的住宅中，投身从基础科学到提供医疗服务的全面创新活动。

这个雄心勃勃计划的开发商是国际私人投资公司Tavistock Group。为了落实极其紧张的时间表（10年之内完成），Tavistock公司创立了名为诺娜湖研究院的自治组织，来管理技术和人际间的种种挑战：城市规划者、建筑师、房地产开发商、教育界领导、政府官员、医疗机构和企业伙伴都涉及其中。今天诺娜湖项目已经竣工并投入运营，拥有几百户居民、人口在不断增加，还有一座研发中心也蓬勃发展——锚机钩（anchor institution：指大学和医院等具有使命，通过投资或顾客、雇主等关系，立足于当地社区的机构——译者注）之间进行跨行业合作的地点。今年还有10个项目在进行中。

诺娜湖研究院如何实现目标？和我们研究过的所有成功项目类似，该计划以4大关键实践为指导：构建灵活愿景；增强心理安全感；促进专业知识分享以及推进“以执行为学习”。这些实践较为宏观，可能对任何研究团队的人而言都不陌生，但其在跨行业场景中的应用具有特殊的挑战和解决之道，之后我们会进行详述。

尽管我们按顺序介绍这些实践，但现实中它们并非相互孤立，不是先执行再完成的活动，而是随着实施不断进化，不断互相优化，前一步的经验被应用于下一步。例如，从项目执行中学习通常会导致对最初愿景的调整。现在让我们逐一来看这4种实践。

1.构建灵活愿景

项目领导者很清楚，振奋人心的愿景能激励团队成员努力工作与合作。按照传统观点，愿景应坚定不移，让员工倍受鼓舞，确保员工不会偏离方向。如果团队的目标总在变动，人心涣散，成员就会变得自私自利、意志消沉。具有明确业绩目标的稳定长期团队，受影响尤为严重。但在跨行业组建团队时，创新项目往往复杂多变，充满不确定性，设计愿景时必须特意留出改进空间，原因有三。第一，团队的能力通常在一开始没有确定，随着所有成员的专长被整合到一起，新的可能性会成为重点。第二，可调整的愿景让多元化的项目参与者从一开始就能塑造愿景，并随工作展开对其施加影响，这两点对保持成员高度参与至关重要。最后，随着新项目的开展，终端用户的需求还可能生变。

此种情况下，领导者面临特别挑战，必须精心管理明确的目标和可能改变目标之间的紧张关系。他们必须对项目的潜在价值观稔熟于心，然后向团队成员解释清楚，征集他们的意见，并鼓励大家调整愿景。

让项目价值观显而易见。尽管项目愿景可能改变，但愿景背后的价值观，即支撑愿景的原则，则是不变的基石。在我们研究的项目中，成功的领导者不遗余力向参与者传达完成目标的重要性，通常从个人、社会或环境价值观等角度进行阐述，以及攸关成败的风险。以2010年对33名智利被困矿工的救援为例， 在痛苦不堪的70天里，来自社会各界、各行各业的专家通力合作，解决技术带来的艰巨挑战。团队领导者最初阐明的目标是：让矿工活着回家，但也明确留有空间，如形势所迫，目标则转变为：将矿工的遗体交给他们的亲人。尽管项目愿景留出了转变余地，但支撑该项目的价值观：责任感、同理心和大胆创新，则从未改变。尽管成功的希望随时间一点点流逝，但救援小组领导安德烈·苏加瑞（André Sougarret）始终在强调小组的目标——拯救生命，同时也让组

员做好应对新目标的两手准备，两者同等重要。

如果不能让团队做好准备适应愿景变化，以及无法利用共享价值观促进变化发生，由此导致的风险显而易见。初创软件公司Living PlanIT的经验就是明证。该公司在葡萄牙有一个为期5年的智慧城市项目。Living PlanIT 的凝聚力源于公司成立之初的愿景。对来自软件开发、房地产开发到市政府的各行业参与者而言，一座闪闪发光的高科技绿色实验城足以令人干劲十足。正是因为热爱该项目的技术创新和带来全新可能大胆实践的独特组合，他们聚在一起，求同存异，具有了共同的身份。

但随着时间推移，对总计划达成共识的复杂性日益凸显，更不要说创造一座城市了。随着项目领导者对哪些可为、哪些不可为的情况了解越来越深入，愿景发生了变化。而新的愿景——开发和在世界范围内发行智慧城市软件，并没有得到所有人的认可。尽管新目标可能同样激动人心，但领导层没有让团队成员做好准备，也没有说清楚新目标和项目价值观之间的联系。由于缺乏对于使命改变原因以及如何改变的明确讨论，参与者之间产生了嫌隙。如果能够提醒团队成员项目蕴涵的潜在价值观——倡导可持续性，都市宜居性和创新，就可能重聚涣散的人心。但该团队却分裂为支持新目标和坚守老目标的两派。

鼓励献言、倡导改变。如Living PlanIT的例子所示，鼓励来自不同行业的团队成员参与制定和修改项目的愿景至关重要。这意味着领导者应该拿出诚意，让所有的参与者必须献言献策。

诺娜湖医学城项目的领导者则开始与潜在合作伙伴明确沟通项目愿景。领导者不会给出每名成员参与的具体计划，而是进行对话，探讨各种可能性，以及不同合作方如何丰富并调整愿景。参与者的讨论越深入，愿景的改进就越充分。例如，今天诺娜湖愿景的关键元素之一：包括在居民社区的大规模健康研究，就是在强生公司参与项目之后，在合作伙伴间激起的相关讨论中产生的。

同理，领导者仅仅让参与者对变化做好准备并积极迎接变化，还远远不够。在任何不确定且充满风险的项目中，尤其是当人们来自不同的组织文化、拥有迥异的专业技能时，变化会令人困惑。如果不是所有人都认同改变是积极的，就会有人开始指指点点。因此，领导者须充分解

释清楚变化背后的逻辑，应允许对变化进行开诚布公的讨论，然后积极接纳和支持变化。在诺娜湖参与者提议进行居民健康研究后，研究院和Tavistock公司领导者积极支持计划，进行研究。

2.增强心理安全感

营造令人们感到“安全”的团队氛围，让他们能主动说出疯狂的想法，承认错误，公开表达反对意见而不必担心遭遇嘲笑或惩罚。为了营建让人们能开诚布公的氛围，领导者往往要在行动上率先垂范：表现出好奇心，承认不确定性以及自己也会犯错。这些和其他增强心理安全感的策略对于跨行业创新团队尤为重要，原因如下。第一，人们通常不愿意在其他领域的专家面前暴露自己的无知。某领域中显而易见的常识，对其他领域的人们而言可能玄之又玄，这就增加了合理问题变成蠢问题的几率。

第二，团队成员可能对来自其他领域的同事有成见，因此不便直接提出问题。例如一家软件初创公司成员觉得他们在房地产行业的同事守旧且贪婪；而房地产行业的同事则觉得软件公司的人浮躁且不脚踏实地。文化差异让双方很难敞开交流。人们很少会重新审视自己的观点，或是满怀好奇彼此接近，往往会受固有印象束缚。

为了防止对过失的焦虑以及增强好奇心，成功项目的领导者会强调工作的全新性质，阐明保护性法律语境，并能把团队多元的专业技能和职业文化转变为丰富资源，从中挖掘价值。

承认实验。在开展工作前，承认工作具有的实验性质，能在人际交流和技术层面让团队对承担风险做好准备。这点十分重要。当人们理解了背景状况，就更容易抱着开放、好奇的心态接近合作者，而且不会太过担心在社交上犯错或自曝其短。当IT服务巨头富士通（Fujitsu）发现“创客运动（maker movement，指以DIY代替购买产品和终端用户创新趋势）”这一潜在新市场时，就与创客空间TechShop（为个人提供使用专业工具、软件和其他素材的连锁创客空间）展开合作。项目领导者请团队成员对合作机会展开畅想，收获了很多合作方无法单独完成的构思。然后他们强调，参与者实验的成功标准是创新性和潜力，而非立竿

见影的商业成果。如此一来，团队成员拥有了创新思考和试错的权力，主动挑战了很多颇具风险的想法，比如将设计和原型测试技术带到学校里的移动创客空间。最终项目研发出了成果——TechShop Inside！，24英尺长的房车，其中配备有富士通电脑工具，具有3-D打印、激光切割、CAD设计和焊接等功能。TechShop Inside！如今在旧金山湾区的各大高校间巡游，助力STEAM（科学、技术、工程、艺术和数学）教育事业。

减少法规忧虑。为构建安全环境，有时有必要澄清项目的法律背景。我们研究的跨行业案例之一，是欧特克（Autodesk）位于波士顿总部的建设。这一先进的LEED认证建筑项目是典型的多元参与者通力合作产物，涉及建筑师、总承包商、建筑工程师、可持续顾问等等。为了让参与者的兴趣保持一致，并从开始就能通力合作，欧特克利用了“集成项目交付（IPD，Integrated Project Delivery）”办法。IPD是所有共担项目风险和共享利益各方间的合约协议，与加剧行业间紧张关系（尤其是设计方和建筑方）的行业规范形成了鲜明对比。IPD协议规定，尽管隶属于不同雇主，但项目参与者需要像一支队伍一样团结协作，提高效率，节约成本。

欧特克项目合作方把IPD作为成功的重要助力。尤其是该合约禁止发起诉讼（玩忽职守除外），彻底改变了局面。由于建筑工程中错误的高昂成本，跨行业参与者之间互相指责甚至闹上法庭，都是家常便饭。因为有了IPD合约，参与各方必须找到互信方式，将对方视作富有创意的伙伴，而非潜在的诉讼当事人——团队领导者也强调了这种心态。富士通经过很多教训，才懂得须提前营造友好法律环境的重要价值。先前富士通的创新计划被公司律师终止，因为律师担心会对公司知识产权造成潜在危害。有了前车之鉴，富士通的管理者与法务部门提前合作，设计出既鼓励知识分享，又保护知识产权的合作条款，第二次尝试才获得成功。

鼓励社交联系。在行业间互信程度偏低的项目中，新的创新团队开始合作时信任值往往为负。这就是领导者为何要明确地将参与者多元的专业技能作为解决方案的来源，而非矛盾之源。韩国一项名为“新松岛”的1500英亩都市绿地项目，采用了“专家研讨会（charrette）”的合

作流程。该流程在创新设计项目中的应用日益广泛。60名建筑师、工程师、规划师和环境专家从一开始就整合他们的专业知识。为鼓励社交联系，持续一周的专家研讨会从晚餐和非正式社交活动开始，然后才进入正式报告环节。随着研讨会的深入，专家开始做简单的技术报告，客户讨论项目的目标和挑战。讨论过程中，其他所需的专业经验逐渐浮出水面。在接下来的头脑风暴环节中，创新想法不断涌现，承诺和互信也得到加强。

跨界领导

4种领导力杠杆能帮助管理者有效利用跨行业合作的重要实践。随着团队进行这些实践，他们将每一步获得的知识应用于下一个步。

领导力杠杆	技术上 聚焦互动系统	心理上 聚焦情感
动机上 疏导能量	**4.鼓励合作迭代** 支持以测试为学习的方法，然后鼓励对项目要求进行辩论	**1.支持可调整的愿景** 对个人价值观有吸引力，鼓励对愿景提出建议，拥抱变化
能力上 消除障碍	**3.鼓励知识分享** 让职业价值观一致，让专家同地办公	**2.提高心理安全感** 允许冒险，并鼓励社交联系

3.促进知识分享

对专家而言，源于对某行业深入理解的洞见显而易见，因此他们不觉得需要对其思考过程作出解释。这就容易造成误解和矛盾。项目领导者应坚持让参与成员分享他们的思考过程，并帮助他们做到。当然通过

主持会议确保大家都能理解清楚，需要花很多时间，看似可能有点浪费。而更诱人的选择是：直接开始工作，默认每个团队都会各司其职项目就会成功。但预先投资跨领域学习能够防患未然——避免从拖延这样的小事到严重失败等大事。

如同新松岛专家研讨会所示，知识分享从项目的最初几天就开始了，成员间也开始建立联系。但这并不是一劳永逸的事，也不是单纯的机械过程，比如定期安排例会和提供数字平台等交流工具。领导者还必须让团队紧密团结在专业价值周围，并鼓励面对面互动。

强调职业价值观。如我们所讨论，阐明项目价值观对形成凝聚力举足轻重，这能让跨行业团队平稳过渡到不同目标。类似地，跨行业项目领导者必须清晰呈现描述不同学科的职业价值观并找到这些价值观之间的共性。

例如，建筑商通常十分看重可靠性和“一步到位”；软件开发者则重视实验和问世速度。我的研究表明，这种冲突的职业价值观会危及跨行业项目，看看Living PlanIT发生的一切就知道了。因为领导层没能清晰地凸显行业价值观，来自不同行业团队的参与者发现，自己在和同伴因项目进展缓慢而互相指责。软件工程师为政府官员和建筑商规避风险的行为而扼腕；而房地产商和建筑商则紧盯工程师不现实的时间计划，等等。

暴露截然不同的职业价值观是很重要的起点，但进一步的挑战在于如何将这些差异构建成团队强项或优势的来源。如建筑工程师与软件开发商同时一起探索可能兼得实验和可靠性的方法，就能激发知识分享，并增进彼此理解。

必须面对面互动。在自行其是的情况下，多数人会向同行靠拢。一位房地产财务专员不会自然而然坐下和软件开发工程师分享洞察。当地理、语言和国界上有隔阂时，这种联系就更难建立。克服这些障碍的方法之一，是鼓励团队成员间面对面地互动。2008年惊艳北京奥运会的半透明膜建筑游泳和跳水场馆“水立方”，就是这种跨界交流的例证。

水立方项目组由来自不同大洲的企业联合组成（包括悉尼的国际工程集团奥雅纳和PTW Architects以及上海的中建国际），最终因建筑、美学和环保方面取得的成就而获得嘉奖。当时为缩短（专业及其他方面

上的）差距，几大公司让来自不同工作地点的双语专家同地办公。这种方式保证了面对面交流时间，克服了语言障碍，缩小了澳中专业人员间的巨大文化差异。例如，某次头脑风暴会议目的是寻找声学办法，解决水立方大面积玻璃结构反弹声音的问题。由建筑师和工程师组成的跨学科（材料学、建筑学、消防安全和声学）团队研究出方法，使用了之前从未应用于大型建筑项目的航天工业材料。

类似地，欧特克项目的领导者使用同地办公来帮助建立联系和促进知识分享——和设计与建筑专业人员之间通常存在的对抗形成鲜明对比。例如在设计过程中，一位建筑经理搬到了设计办公室里；在建设过程中，一位建筑师搬到了建筑现场。拉近的距离帮助人们理解了彼此的挑战，以及他们解决方案背后的逻辑。正如一位建筑师所说："同地办公让我们花很多时间在一起，开始能以他人视角看待问题。"

4.鼓励"以执行为学习"

在处理任何复杂项目时，人们很容易倾向于以"蓝图式"的方法进行项目管理。因为当任务和相互关系有明确定义时，这种方法相当奏效。即使是相当复杂的项目，如果现有团队跨越的领域相对熟悉，蓝图式方法也能奏效。但如果跨行业创新项目使用这种方法，就会自取灭亡，因为根本没有所谓的"蓝图"。在这种情况下，最优秀的领导者倡导"以执行为学习"的心态，能使实验增值。

测试和学习。让我们来看Haiti Hope计划，其目标是改善海地种植芒果农民的商业实践和收入。来自非营利组织TechnoServe的项目领导者让农业、经济发展、财务、营销和供应链管理等各方专家齐聚一堂。他们一起为当地芒果果农合作社制定了传播新农业实践和商业方法的战略。然而随着项目开展，显然合作社领导班子（类似工会）相比培训果农而言，对获得补助款更感兴趣。Haiti Hope作为中介，改善了出口交易结果，但合作社不愿把利润分给果农。

基于这个战略测试的教训，项目领导者发明了一种名为"生产者商业小组（PBG）"的全新体系。PBG与合作社没有联系。为了避免之前与合作社产生的问题，项目领导者与果农密切合作，限制每个PBG的规模，

并创建了可以提高参与度和减少腐败的共享治理结构。很快，超过10%的海地果农加入了PBG，测试该新体系，对收入、利润、产品质量和出口都产生了积极影响。

正如Haiti Hope计划所示，在过程中的某些节点上，诸如利用更佳商业途径减贫等大目标必须要通过小行动实现，比如为个人提供实际商业培训。实验必须有具体针对且经过深思熟虑，以便获得洞察，了解在陌生领域什么措施能奏效。

欢迎“可论证的”变化。任何跨行业项目都会遇到范围变化。在欧特克总部项目中，副总裁费尔·伯恩斯坦（Phil Bernstein）本人就是一名建筑师，他用类型学方法分析这一问题：可避免的、不可预见的和可论证的（变化）。可避免范围变化的原因是分享不足或计划不周；不可预见的变化是随项目展开，有了更多了解后产生的新需求。可论证的变化也是新变化，源于意料之外出现，有待辩论的新偏好。

欧特克项目遇到了大量不可预见的变化，和一个可论证的主要变化。在设计和建造快要完工时，项目参与者在伯恩斯坦带领下，对他们创造的结果进行反思。项目看起来不错，也可行，但还是缺了点什么。为了寻找“火花”，跨行业团队花了5天时间进行头脑风暴，并重思建筑概念，最终发现，问题出在风格夸张的中厅和中央楼梯上。该设计在纸上很吸引人，但可能会使成本更高昂。一面是成本，一面是美学，孰重孰轻让团队左右为难。然后团队决定对该项目进行3D建模，这在当时是全新的技术，让所有的利益相关方对新空间有了“走心”体验，从360度对其进行审视。3D模型建好后，人们利用虚拟现实体验了该设计，每个人都同意，该设计物有所值，随即全体通过了决定。

尽管设计和建筑项目总是涉及多个行业，但上述的实时、面对面团队合作极其少见。正因如此，测试和学习的方法通常冗繁且耗时。但根据伯恩斯坦介绍，如果没有跨行业团队合作，耗时5天的重新设计工作可能会拖至5周。最终，新总部提前一个月竣工，而且没有超出（新）预算。可能最重要的一点还是，欧特克的员工都喜欢这幢新的办公建筑。

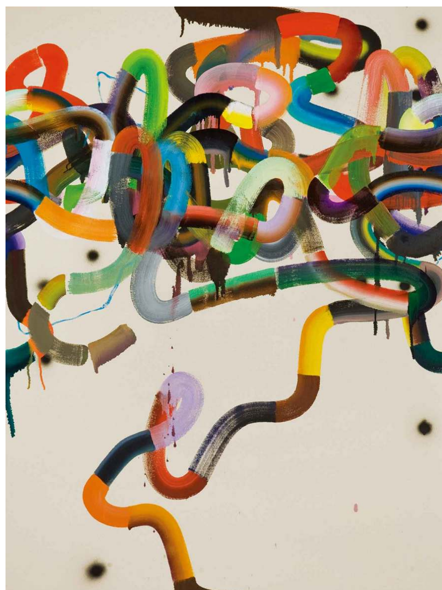
诸如发展智慧绿色的宜居城市这样的大胆创新，绝非公司或行业单打独斗可以达成。但即便是执行更小一些的项目，领导者们也越来越觉

得他们所处的商业生态系统十分复杂，跨行业团队合作对创新十分必要。为在这样的世界上取得成功，他们必须艰难地保持平衡：让视野超然于自身行业以外，让可能成为对手的、具有独特行业思维的专家参与进来。他们必须灵活、开放，既要虚心也要有决心。这样的领导方式无疑极富挑战，但确实是能够学会的技巧。随着跨行业合作成为常态，这样的领导技巧绝不容任何领导者公司忽视。


艾米·埃德蒙森是哈佛商学院领导力和管理学Novartis荣誉教授。她还是《构建未来：团队协作大胆创新》（*Building the Future: Big Teaming for Audacious Innovation*，Berrett-Koehler出版社，2016）的作者。

三步重振新接管的团队

Leading the Team You Inherit



艺术家：杰夫·佩罗特（**Jeff Perrott**）

艺术作品：RW76

年代：2011年

迈克尔·沃特金斯（Michael D. Watkins）| 文

刘筱薇 | 译　牛文静 | 校　万艳 | 编辑

管理者普遍会遇到一个难题：接管前任留下的团队。他们对该团队成员一无所知，也很难在短期内迅速进行成员大换血。如何在实行转型的同时提升绩效，直接考验着领导者。

核心观点

问题

多数团建的理论都假设你可以择优挑选成员，并从团队成立第一天起就设定方向和基调。但领导者往往没有这种待遇；他们必须接管前任的团队。

需要

领导者接管并改革团队时，在如何实行转型并提升绩效的问题上需要指导。

有效方法

本文提供的行之有效的模型分3步：首先评估团队中既有成员和团体动力。之后根据你面临的商业挑战，改变人员结构、目标和方向感、运营模式和行为。最后，取得初步成果，使团队加快发展。

当大卫·本奈特（本文中所有名字皆为化名）接管某大型医疗设备公司增长最快的部门时，他面临一些需要解决的问题。虽然公司去年推出的两款产品拉动了销售额，但数字仍低于预期，因为多种迹象表明，市场潜力仍然很大。

公司未来有赖于这两款产品的成功，其中一款产品是将支架植入堵塞动脉的工具，另一款是稳定心律的电子植入物。所以公司面临极大的长期风险，而且团队并没有进入工作状态。关于错失良机和暗示文化有问题的流言已经传到了高层管理者的耳中。

在这些因素促使下，公司决定聘请外部人员，撤换部门执行副总裁，而大卫正好符合要求。他曾立下赫赫战功：为一家竞争对手公司盘活一个事业部，并加快另一事业部的发展。但他走马上任后，面临一个新领导普遍会遇到的挑战：无法亲自挑选与自己共事的人。他接管了前任留下的团队——而正是这个团队造成了大卫亟待解决的困局。

的确，多数新上任的领导者一开始都不了解其团队，不能为业务发展或转型立即起用新人。有时他们缺乏必要的政治权力或资源，或企业文化不允许他们迅速对现有员工大换血。在短期内对公司运营起关键作

用的人往往是现有团队成员，而非适合带领公司走向未来的人。

以上因素都说明，弄清如何与新接管的团队有效合作有多重要。这一过程像修理飞行中的飞机一样，你要不停作出权衡。你不能在修理时关闭飞机引擎，否则会造成坠机。你须保持稳定，同时向前推进。

帮助领导者建立新团队的理论有很多，比如布鲁斯·塔克曼（Bruce Tuckman）在1965年创建的著名团队发展阶段模型，即“组建期－激荡期－规范期－执行期”（forming, storming, norming, and performing）。根据塔克曼的理论和近期出现的相似模型，在正确干预下，团队进入下一发展阶段的速度会加快。问题在于，这些模型适用于领导者创建的团队——他们从一开始就能仔细甄选成员并指定方向。但我在帮助领导者进行重大转型时发现，多数人都像大卫一样，需要一套接管并改革既有团队的理论，而本文则提供了这样的思路。

首先，领导者必须在接管团队后对人力资本和团体动力进行评估，了解清楚团队现状。之后，领导者必须根据需要改造团队——从全新视角审视团队成员、目标感和方向、运营模式和行为模式。最后，他们要发掘取得初步成果的机会，同时制定计划巩固成果，从而加快团队发展并提高绩效。

第一步：评估团队

你在领导一个新团队时，必须快速确定是否由正确的人以正确的方式做正确的事，来推动组织前进。从第一天开始，团队就对你的时间和注意力提出诸多要求，而且要求还会越来越多，所以高效的团队评估就是关键。

系统化也十分重要。虽然多数领导者在职业生涯中接管并评估过很多团队，但很少人仔细考虑过他们对员工有什么期望。他们凭借经验制定的评估标准和方法仅适用于自己熟悉的情况，用于其他情况时会问题百出。为什么呢？因为高效团队成员的特点在不同情况下差别极大。

如果你把标准说清楚，评估就会既快又准。你的团队成员要有什么特质才能应对当前挑战？团队中多元化或互补性的技能有多重要？你认为，作为领导，你能培养出什么特质？比如你也许能提高成员参与度和

专注力，却不能提升其可信度。（见《你在寻找何种人才特质？》）

你对团队成员的要求在一定程度上取决于公司现状。在转型过程中，你寻找的是对公司了如指掌的人才，因为在业务趋于稳定前，你没有时间专注于技能培养。但如果你正努力维持团队的成功，也许培养高潜力人才算是合理的策略，而且时间也更充足。

你在寻找何种人才特质?

你可能像多数领导者一样，对自己寻找的人才特质有种直觉。但你面临的情况和挑战不同，需要的特质也不同。以下练习能帮你在接管团队时进一步了解并描述你最关注的特质。

根据你眼中每项特质的重要程度，并综合考虑当前情况和目标，给出以下特质的分配比例并确保右栏中数字相加等于100.

特质	描述	重要程度
能力	有专业技能和经验，能够高效完成工作	
可信度	坦诚且坚守承诺，值得信赖	
精力	工作态度积极认真（不过度疲惫，不消极怠工）	
人际交往能力	与团队中其他成员相处融洽并支持彼此工作	
专注力	专攻既定目标，不偏离方向	
判断力	运用良好判断力，特别是在重压下或要为顾全大局作出牺牲的时候	
共计		**100%**

高管完成练习后，基本上给可信度分配的比例最多，因为他们将之视为员工本质的体现，无法通过好的管理强化。但领导者还是认为，他们可以帮助团队成员提升专注力和精力，所以相比可信度，他们在早期并没有过分强调这两项特质。

你对不同特质的评级表明了你现在最重视的是什么，以及作为领导，你自认能在哪些方面施加影响？对你来说，哪些标准是你必须考虑在内的？

双击可看大图

（返回原文阅读）

你对团队成员的期望也取决于实现目标的过程中，该成员的职责有多重要。评估职责重要的员工时，你要带着紧迫感并采用更高标准。大卫·本奈特手下有两个职责都很重要的销售主管——他们所在小组负责向心脏病专家推销新产品。他们必须与意见领袖就产品功效进行有效沟

通。HR主管的作用也很重要——如果销售和市场部中层员工出现严重问题，必须尽快加以纠正。但公关主管的职责并不关键；通过审核他的工作并与其同事聊天，大卫得知，这位主管的创新意识可以再强一些，但还是决定暂时不调动他的岗位。

另一需要考虑的因素是，你的下属要在哪些项目上进行何种程度的紧密合作？问你自己："我监管的员工必须紧密合作，还是独立办公也可以？答案能助你判断是否有必要加强团队合作。以通常向公司财务总监汇报的税务、现金管理和并购分析主管为例。他们在独立、高效运营各自部门的同时，还要组成一个高绩效小组。但要将这个小组转化成团队，不能采用构建共同愿景、绩效目标和指标的传统方法，这些只会让成员更困惑，因为他们之间很少或者说没有合作。在这种情况下，评估和管理应较多关注个人业绩，较少关注合作能力。但大卫的团队中，高管之间相互依存的程度很高。比如，销售、市场和公关副总裁须展开紧密合作，改进并执行两款产品的市场战略。所以他必须衡量团队成员的关系和协作能力。

为进行有效评估，你既要安排一对一会谈，也要组织团队会议，同时收集客户、供应商和其他团队的同事等关键利益相关者的信息。（见《一对一评估法》）你还要查看团队成员的个人履历和绩效评估。大卫认为以上评估结果并没有表明团队正面临重大风险，但他清楚，团队表现不尽如人意。通过开会，他确定了问题发生的原因和解决方法。

大卫很快便发觉自己面临两个至关重要的人事问题。一个问题与外科产品销售副总裁卡洛斯有关。卡洛斯在公司任职时间最长，似乎与CEO关系紧密。但他的新外科产品销售业绩乏善可陈。更重要的是，他的同级和直接下属称其管理方式过于关注细节，削弱了团队士气，并凸显出他与其他成员之间缺乏协作。例如，他会隐瞒可能对介入医疗产品销售组和营销人员有用的信息，破坏团队协作。

另一问题与人力资源副总裁亨利有关。他擅长处理招聘、绩效管理和薪酬福利方面的问题，所以在一般情况下都是可靠的HR主管。但他不太适合处理高增长环境下的需求。大卫审核了亨利在人才评估和接班人计划方面的工作，认为他顶多能得B。

大卫完成评估后，决定留下多数团队成员——这些人在公司工作的

时间从5年到25年以上不等。但他知道，成员的态度还须调整，特别是不同职能的员工之间缺乏信任。

一对一评估法

早期一对一会谈是评估新团队成员的重要工具。会议内容视情况而定，可以是非正式讨论、正式审核或两者都包括，但都要用标准方法进行会谈。

准备。审核现有人事档案、绩效数据和考核结果。了解每个成员的技能，这样你就可以评估他在团队、所属职能部门或小组中的表现。观察团队成员之间的互动。他们的关系友好且富有成效吗，还是紧张的竞争关系？告诉每个成员，你将以会议形式评估整体团队和个体成员。

创建会谈模版。问所有人同样的问题，观察他们的观点有何不同。比如，我们的既有战略优势和不足是什么？我们短期内最大的挑战和机会是什么？中期内呢？我们能更高效地利用什么资源？我们怎么改进团队协作方式？如果你处在我的位置，你认为当务之急是什么？

寻找言语和非言语线索。留意人们说出口的信息和没说出口的信息。他们是主动提供信息，还是你要设法打探？他们会为错误承担责任、找借口，还是指责别人？你还要找出他们言语与肢体语言的不一致之处。这些不匹配的地方都说明管理中存在不诚实或不信任问题，而不管是哪种问题，都必须得到解决。你还要注意那些能够引发强烈情绪的话题。敏感话题告诉你什么能激励成员，以及做何改变能激发成员的活力。

总结并分享你的心得。与每个人都面谈后，你就可以和团队讨论你的发现了。这表明你正在快速熟悉这个团队。你给成员反馈时，如果强调不同观点的重要性并提出敏感话题，就有机会在

适度压力的情况下观察团队。察看成员的反应也许能让你洞见团队文化和成员间的权力关系。

（返回原文阅读）

第二步：改造团队

下一步是后期评价，旨在在组织的文化框架、领导者任期和可用人才范围内，改造团队。新领导希望员工最终能表现出高绩效行为，如乐于分享信息、迅速确定并处理冲突、另辟蹊径解决问题、互相支持以及作出决定后保证贯彻实施。要鼓励以上行为，领导者须聚焦4大因素：团队构成、对共同愿景的认同感、运营模式、对新规则与新期望的整合。

团队构成。改造团队最明显的方式是，换下业绩不佳和能力不符合当前工作要求的成员。但进行员工换血在文化和政治层面上都很困难，而且在多数情况下，是完全不可能的——领导者必须与自己接管的团队合作。即使领导者能引进新人换掉老臣，替换过程也会耗费时间和精力。所以除非公司面临严峻挑战，比如职责重要的员工能力明显不足，或者有些动机不纯的人影响到企业运营，否则无须在最初的几个月内就开始换血。

你还可以用其他方式改变团队构成，比如等待员工正常离职，留出空间给你想要招纳的人才。这样做通常需要时间，但你可以通过暗示对更高绩效的期望来激励无所事事的成员选择其他职位，从而加快人才流动，空出位置。如果某些团队成员很有价值，但并不适合留在本团队，你也可以留意组织内其他部门的职位，也许会比较适合这些人。

如果有足够的时间或其他资源的话，你也可以选择培养高潜能人才承担新职责。若没有这些条件，你可能要调整个人职责，让员工的工作内容与能力更匹配。这个方法能有效改造团队，却未受到足够重视——你要调整现有岗位职责范围，让员工互换工作，或通过重新划分职务来创建新职位。以上策略都能使对工作已经麻木的员工重新焕发活力，但几乎没有领导者想要尝试用不同方式分派工作。

为改变所在团队的构成，大卫综合使用了上述方法。他认为外科产

品销售副总裁卡洛斯降低了团队工作效率，必须离开公司。大卫在咨询了高管和HR总监之后，给了卡洛斯一笔丰厚的提前退休金，并取消其职位。大卫还重组了销售团队，只由一名副总裁监管，而这个人就是卡洛斯在介入医疗产品销售组的平级洛伊斯。为帮助洛伊斯承担更大的职务，大卫让HR为她报名参加了一个包含高管教练的领导力发展计划。

大卫作出的人事调整还包括为人力资源副总裁亨利物色公司内的其他职位。幸好公司薪酬福利组有一个空缺适合亨利，而由于在大卫的部门肩负巨大压力，亨利正觉得疲惫不堪，所以欣然接受了新职务。于是大卫有机会寻找一位具备人才规划、招聘和开发能力的新副总裁，来提高销售和营销部门基层员工的水平。

认同感。你还须确保，团队中每个人都有清晰的目标感和方向感。有的团队须调整方向，有的团队方向大致上是正确的，但成员不能团结一致。要让成员认同同一方向，团队必须在以下4个问题上达成一致：

我们将实现什么？你可以在使命、目标和关键指标中作具体阐释。

我们为什么做这件事？在这里列出公司愿景宣言和激励政策。

我们怎样做？这包括定义团队战略（要与组织战略挂钩）并拟定执行计划和活动。

谁来做？团队成员的职务和责任必须能支持以上目标和策略。

总的来说，领导者更愿意从认同感方面改造团队，因为有行之有效的工具和流程。但他们往往会在“为什么”的问题上犯错。如果团队缺乏清晰、有吸引力、能够激励员工的愿景，而且如果成员没有动力，可能就不会向正确的方向奋力前行。仅凭薪酬福利激励成员远远不够。你须提供一系列奖励，包括有趣的工作、地位和上升空间。

改进激励政策的过程中可能困难重重，原因如下：你往往很难断定是否有一些隐性激励（如为其他团队工作获得的利益）妨碍到你的激励政策实施。此外，你可能在一些特定奖励（比如薪酬）上影响力有限。

大卫在一对一会谈和小组讨论中发现，员工对目标、指标和激励政策的认同感没有达到公司要求的高度。特别是两组销售人员没有帮助彼此的意愿，而且两款产品的营销团队缺乏资源，只能用非正常手段争夺现有经费。

为了让团队成员为同一目标奋斗，大卫与他们共同制定了一整套可

以定期查看的指标。他还将绩效标准提高到执行委员会期望的水准，使团队和公司其他部门保持统一。在业务规划过程中，大卫责成团队实现更高水平的增长。也许最重要的是，他还处理了导致两支销售队伍冲突不断的激励政策不统一问题。现在，部门已经整合，他和洛伊斯以地理位置为基准重组销售队伍，让每个销售人员同时代理两款新产品并按绩效给予他们相应奖励。

运营模式。改造团队还要反思成员合作共事的方式和时间。这可能包括增加或减少"核心"成员的数量，创建小团队，调整会议类型、频率和开会方式，并为后续跟进设计新流程。

以上改革是提升团队绩效的有力杠杆。但很多新领导不是以前任的方式继续运营，就是仅对过去的模式作出微小调整。你对团队运营模式的思考要更富创意，还要找出当前工作流程（如公司业务规划和预算流程）的限制因素，接下来问自己：团队如何在受约束的情况下更高产、高效地运营。此外，你还要考虑是否有必要创建正式或非正式的小团队来加强成员之间的协作，以及一些特定活动是否应得到更多关注。这有助于你设定对整个团队和所有小团队都有效的会议节奏。

大卫在确定销售、营销和公关部门之间关键的依存关系后，从这些职能部门中挑选一些领导者，组成一个小团队。为了让团队投入更多注意力并更快获取他们的反馈，他决定每周与他们会谈，而全组会议每两个月才召开一次，用来作信息分享和战略议题讨论。新组建的小团队负责监管两款产品市场战略的改进和执行——这正是大卫的当务之急。这项工作由跨部门团队（包括销售、营销和公关部门主管的直接下属）完成。精简流程、增加协作、加快反应时间，再加上重组销售队伍、增加营销团队经费，使销售额迅速增长。

反思会议频率和议程有助于你进一步了解领导团队普遍使用的3种会议类型——战略型、运营型和学习型，促使你合理分配用于不同会议类型的时间。战略型会议关乎于你需要作出的最重大决定，比如商业模式、愿景、战略和组织配置等。团队不太经常举行须进行深度讨论的战略型会议。运营型会议要求成员回顾曾作出的预测并衡量短期绩效，之后根据结果调整活动和计划。这类会议通常比战略型会议短，而且更频繁。学习型会议聚焦于团队建设，召开的时间视需求而定，往往出现在

危机之后或处理新问题时。

当团队试图将所有活动都集中在一个定期会议中时，来自运营方面的压力会侵占战略和学习型讨论的空间。防止这一问题你须统筹所有类型的会议并安排不同类型会议的例会时间。最好的做法通常是，先设定运营型会议的节奏，确定会议的频率和与会者。接下来你还有大量讨论时间，可以安排不常召开的战略型例会的时间。最后，你要明确在什么事件后，团队会召开临时的学习型会议。你召开这类会议的契机可能在某个重大事件后，如竞争产品进入市场，或公司出现类似产品回收的重大内部失误。

整合。改造团队须关注的最后一个因素是整合。这包括为巩固和维持理想行为建立基本原则和流程，并以此作为团队成员学习的标杆。当然，团队的构成、认同感和运营模式也会影响到成员的行为。但聚焦于这些因素还不够，尤其是在领导者接管的团队内部关系紧张的时候。这时候你须做一些修补工作：改进危害性极强的行为模式并加强共同目标感。

大卫的团队就采取了以上做法。市场营销和销售副总裁明争暗斗，再加上大卫前任领导者没能限制卡洛斯的不良行为并保住资源，导致成员信任感渐失。大卫重组销售队伍后，给团队留下深刻印象：他是个果决、直言不讳的领导者，和前任截然不同。他还因精简人员并为营销部门争取到经费，赢得团队成员的尊重。于是大卫迎来了重建信任的有利时机。考虑到他担任职务已经有一段时间，还赢得了团队成员的信任，现在他可以更精准、深入地考查团体动力。这次独立且专业的评估流程是匿名调查团队成员，随后就与团队信任感有关的关键问题展开采访：

- 确信所有团队成员都有能力完成自己的工作
- 信息分享透明化
- 相信认真工作会得到尊重
- 表述不同观点时有心理安全感，不害怕被小看、批评或惩罚
- 相信秘密不会被泄漏
- 达成一致后齐心协力执行决定

评估显示，不够透明、缺乏心理安全感和不齐心协力是破坏团队信任感的最关键因素。为通知成员评估结果，大卫带领所有人外出开会。

他指出，如果信任问题不解决，团队就永远不能成功。他还分享了自己找出的结构性诱因（激励政策不统一、经费不足、卡洛斯的影响）和现已实施的补救措施。最重要的是，他还表示对本部门成为高绩效团队充满信心，并承诺自己将致力于实现这一目标。

大卫接下来阐释了改善团体动力的流程。首先，所有人就一些行为准则达成一致，如分享信息、以礼待人，以及一旦作出决定，就要在行动上保持高度一致。团队之后着手提高决策透明度。大卫表示，以后在做任何决定时，都会开诚布公地说明是由他独自决定，还是部分小组成员讨论，或者征求全体同意。

外出会议结束后，大卫从自己开始，专注“落实”以上新准则和流程。他还努力倡导理想行为，比如看到没有建设性的行为出现时，他会立即制止——或在团队会议中警告，或在私人谈话中责令对方改正。积习难除，改革耗费了一段时间，但团体动力确实得到改善。

新HR副总裁加入团队后，大卫认真回顾了上述准则和流程。每次团队成员或使命发生变动时，都要回顾和巩固行为准则，这应当是一项标准流程。定期回顾（季度或半年度）团队运营状况和准则实行情况，对团队也大有裨益。

第三步：加快团队发展

领导者应基于评估和改造工作，用一些初步成果鼓励团队成员。大卫根据经验得知，这样做会增强成员对自身能力的信心，并增加新规则和流程的价值。他和团队先设定未来3个月极具挑战性的销售目标，接下来着手实施。他们明确工作职责并指定负责人，确定哪些外部利益相关者的支持至关重要，为建立关系分配工作，并策划将成果与组织中其他人分享的信息和方式。最终，他们获利远超原定目标。

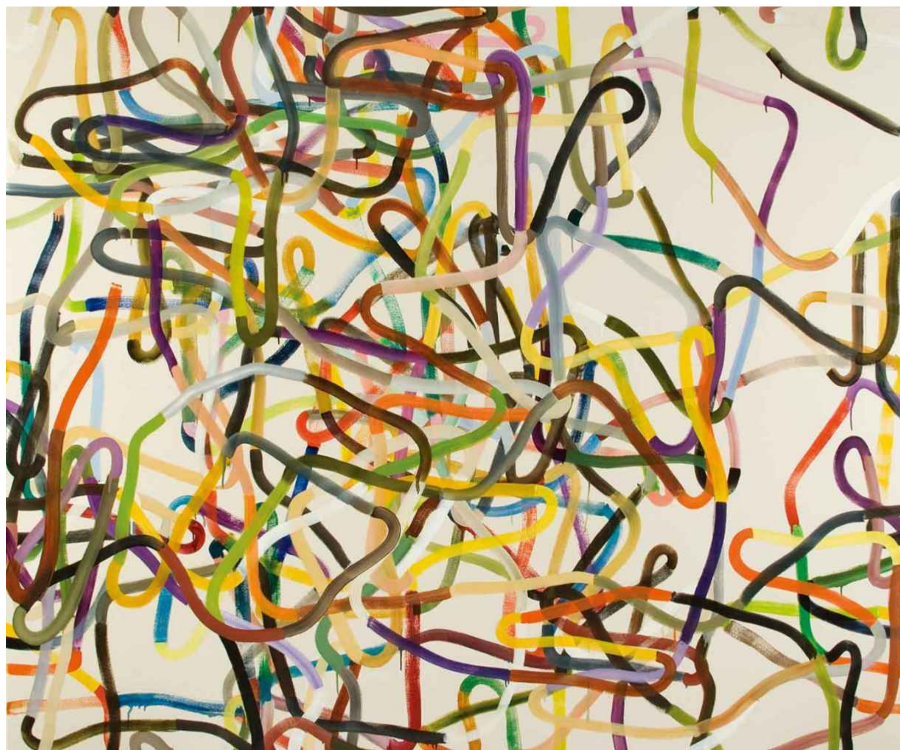
团队取得一定成功后，成果会继续扩大，最终形成成功与自信的良性循环。大卫上任一年后，销售增长远超既定目标。实际上，预测的数字已经颇具野心，但还被修改了3次以上。执行委员会当然为团队的进步感到欣慰，而大卫也得以保住更多资源，扩大销售队伍，并打破薪酬限制，雇用杰出人才。团队的增长轨迹在接下来的两年中一直延伸，直

到竞争对手推出新产品，给他们带来挑战。但那时，大卫的团队已在市场中占据主导地位，也准备好推出自己的新产品。



迈克尔·沃特金斯是创世纪顾问公司（Genesis Advisers）主席，瑞士洛桑国际管理学院（IMD）的教授，著有《最初的90天》（增订版）（*the first 90 Days*，《哈佛商业评论》出版社2013年出版）。

“4D团队”
合作秘诀
The Secrets of Great Teamwork



艺术家：杰夫·佩罗特（**Jeff Perrott**）

艺术作品：RW13

年代：2010年

玛蒂娜·哈斯（Martine Haas）
马克·莫滕森（Mark Mortensen）| 文
牛文静 | 译　蒋荟蓉 | 校　李全伟 | 编辑

当今团队更多元化、更分散、更数字化和更多变（4D），但成功的关键仍然在于基本原则——激发兴趣的方向、强大的团队结构、支持性环境和共同的思维倾向。

核心观点

问题

团队的多样化、分散性、数字化依赖程度和多变性都达到了前所未有的程度。这些特质让合作变得异常困难。

分析

组织行为学先锋理查德·哈克曼教授提出了影响团队效力的基本原则，我们在此基础上融合了最新研究发现，提出管理者应当努力创造条件，让团队取得成功。

解决方案

适宜的条件是：

- 激发兴趣的方向
- 强大的团队结构
- 支持性环境
- 共同的思维倾向

这些方面的不足会导致团队合作容易出现问题。

如今的团队和过去相比，更加多元化（diverse）、地理位置更分散（dispersed）、合作的数字化程度更高（digital）、更充满变数（dynamic，成员频繁更换），我们称之为4D团队。但是当团队遇到新阻碍时，能否成功的关键仍然在于合作的基本原则。

哈佛大学教授理查德·哈克曼（J. Richard Hackman）发现了高效团队合作的基本原则。理查德是组织行为学先驱，自20世纪70年代起开始研究团队。经过40多年的研究，他取得了突破性发现：团队合作能否成功，最重要的并非成员性格、态度或行事风格，而是取决于某些“诱发条件”。本文作者在研究中（见《关于本研究》）发现，哈克曼的三个条件——激发兴趣的方向、强大的团队结构和支持性环境——对今天的团队成功仍然至关重要，并且比以前更须格外关注。但是我们也发现，现代团队最易受到两个问题的困扰：“我们VS他们”的思维模式以及信息缺

失。避开这些陷阱须第四个条件：共同的思维倾向。

领导者须牢记：尽管团队面临的挑战日益复杂，影响成功的主要因素却相对较少。如果管理者了解这些因素，并知道如何正确把握，就能获得巨大回报。

关于本研究

过去15年间，我们研究了当代各种环境下的团队。我们在全球化机构中进行了9个大型研究项目，对团队领导者以及管理者进行了300多次采访和4200次调研。研究的团队涉及不同项目，包括产品开发、销售、运营、金融、研发和高层管理等，涉及的行业也十分广泛，包括软件、专业服务、制造业、天然资源和消费品。

另外我们为数千名团队领导者和成员进行了针对团队效力的主管培训，并参考了他们的经历。

（返回原文阅读）

诱发条件

我们先来详细探究一下，应当如何为4D团队创造良好的工作环境，实现高绩效。

激发兴趣的方向。团队成功的基础是方向明确，员工的活力也因此而激发出来，知道工作目标并能参与其中。如果不知道自己的工作方向也缺乏明确的目标，员工则没有工作动力。目标要有挑战性（普通的目标难以激励员工），但不能让员工望而却步。这些目标还要有影响力，员工在实现目标之后可以得到认可、升职加薪等外部奖励，或者获得内心的满足感和意义感。

在4D团队中，方向特别关键。如果团队成员身在不同的地方，环境不同，就很可能对团队目标有不同意见。我们所研究的一个全球化团队就是如此。大家都同意要服务好客户，但由于地点不同，服务的内涵也

不同。挪威的员工认为，服务好客户的要义是为其提供质量绝对顶级的产品，不必考虑价格因素。而在英国的同事则觉得，如果客户只须准确率75%的解决方案，那么这个方案就是最适合客户的。解决这样的分歧须坦诚沟通，就整个公司的目标达成共识。

强大的团队结构。此外，团队必须有适宜的人数和结构，精心设计任务和流程，公司的行为规范要能够打击破坏性行为，鼓励积极的变化。

高绩效团队要在技能上达成平衡。员工不必都具备最优秀的技术和社交技能，但从团队总体上来说这两种技能缺一不可。多样化不仅体现在知识、观念和见解上，还包括年龄、性别和种族构成。这样的团队会更具创意，避免陷入群体迷思。

在这个领域，4D团队通常很有优势。我们针对世界银行的研究发现，同时拥有国际化员工和本地员工的团队将会从中获益。国际化员工是指在多个国家工作生活过的人，会说多种语言。本地员工指在工作所在国家有丰富经验的人。国际化员工拥有的技术知识和技能专长适用于多种情形；本地员工则很了解本地区的政治、文化和风俗，拥有本土知识和见解。世界银行的一个团队由于同时具备这两类员工，成功完成了在西非地区一个城市贫民区的升级计划。本地员工指出，小额信贷计划也许能让当地居民拥有支付能力，购买由该团队提供的清洁用水和卫生服务，国际化员工则分享了他们在其他国家执行类似项目时出现的问题。综合两方面的信息，该团队最终提出了更加可持续的设计方案。

招人当然是确保团队拥有必备技能和多样化的一种方法，但成本也会因此增加。规模较大的团队更容易出现沟通不良、四分五裂和投机取巧的现象（由于责任没能落实到人）。在我们的主管培训项目中，经常有管理者惋惜地表示，当国际化专家加入团队，公司也储备了更多来自不同地区、部门或岗位的人才，团队就逐渐变得臃肿。领导者一定要警惕，若非必要，不要轻易招人。应当将员工数量控制在最精简的范围内。一位管理者告诉我们，每次有人让她招人时，她都会询问这个人能给团队带来什么独特价值；如果当时已经满员，需要解聘哪位在职员工。

分配团队工作时同样要用心。并非每项任务都有创造性或者鼓舞人

心，很多工作并无乐趣可言。但领导者可以通过一些方式调动员工积极性，比如确保该团队负责将一项很重要的工作从头做到尾，确保团队成员对这项工作有自主权，并能及时收到工作反馈。

在4D团队中，不同地点的员工通常负责不同的工作，这也会导致一些问题。比如位于加利福尼亚州圣克拉拉市的软件设计团队，把大量代码发给印度班加罗尔的同事通宵修改。这种情况常见于利用时差优势，全天候进行项目开发的公司。但在我们调研的一家企业中，这种人员的区域划分会打击员工的积极性。印度的团队成员很难理解代码原理，对整个编程过程缺乏掌控；而班加罗尔的开发人员只有在代码出错的情况下才会收到工作反馈。如果重新分配工作，给予他们对整个模块的掌控权，就能够大幅增加员工的积极性和参与度，并提高工作质量、数量以及效率。

破坏性行为也会损害团队成果。我们都遇到过团队成员隐瞒消息、强迫他人、推卸责任、对别人横加指责等问题。团队可以通过构建清晰的行为规范降低此类失职行为出现的可能性——清晰简明地列出员工必须要做的几件事情（例如按时开会，让大家都有机会发言等）以及一些大家绝对不能做的事情（例如打断他人）。如果团队成员在不同国家、地区或企业文化中工作（因此也许对某些事情的看法不一致，比如准时的重要性），慢慢渗透这些规范非常重要。而对于流动性大的团队来说，要定期反复阐明这些规范。

支持性环境。成就高效团队的第三个条件是获得恰当支持。包括拥有鼓励优秀表现的奖惩机制，为工作提供所需数据和信息，给员工适当的培训和教育，确保工作所需的资金和技术支持等物质资源。没有团队能得到想要的一切，但如果领导者能在开始时花时间为其提供关键性支持，可以省不少麻烦。

对分散在各地或数字化依赖程度较强的团队来说，创建这种支持性环境尤为困难，因为员工可用资源的差别很大。以吉姆的经历为例，他是通用磨坊公司一个新产品开发团队的经理，团队主要关注墨西哥市场的消费品。吉姆在美国明尼苏达州工作，而团队中几位成员身在墨西哥的全资子公司。由于工期很赶，团队产生了一些摩擦。但是等到吉姆有机会到墨西哥拜访这些员工，才意识到后者的IT条件有多差，资金和人

力短缺情况有多严重——特别是和总部员工相比。在那次拜访过后，吉姆的挫败感变为钦佩。他对墨西哥的同事在有限的条件下做出的成绩表示敬佩，意识到曾经以为的文化冲突其实是由资源的不同导致的。

共同的思维倾向。正如哈克曼和同事所展示的，前三个条件为团队成功铺就了道路。但我们的研究表明，今天的团队须更多的条件。由于地理位置不同，成员构成多样化，数字化沟通以及流动性大，员工可能会遇到“我们VS他们”的思维模式和信息缺失的问题。解决之道是在团队成员之间培养共同的思维倾向——团队领导者可以通过打造共同的身份和创造共识来实现这点。

过去的团队构成相对同质化且稳定，大家面对面工作，比较容易拥有类似的思维方式。现在情况变了，团队通常将自己视为独立小集团而非整体的一部分。这是人类的自然反应：我们的大脑会通过认知捷径来理解日益复杂的世界，理解4D团队复杂性的方法之一就是给大家归类。但是我们也倾向于觉得自己的小集团在职能、部门、区域乃至文化方面比其他团体更好。这一习惯往往引起矛盾，也会损害合作。

ITT公司的工程团队经理亚历克就遇到了这种问题。他的工作是为高端无线电通信提供软件解决方案。团队分属得克萨斯州和新泽西州，两组人在看待对方时都戴着怀疑和忧虑的有色眼镜。不同的时区、文化甚至口音都强化了双方的差异，亚历克努力让所有员工在战略、优先级和职责上保持一致。但情况逐渐恶化，以至于有一次团队拜访客户时，来自两个办公室的人选择入住不同的酒店。亚历克为了促进团队的团结，特意邀请所有人出去吃晚饭，结果两组人分别坐在桌子的两端。

信息缺失在4D团队中也很常见。某些员工常常拥有他人没有的重要信息，这可能是因为他们是某些专业领域的专家，或者大家所在地不同，有人是新加入这个团队。但信息如果不和大家共享，就没有太大价值。毕竟信息共享是团队高效合作的基石。它让团队有了参照系，能够正确理解情势和决策，更好地理解彼此，提升效率。

但是数字化的办公方式常常妨碍信息交换。在可以面对面交流的团队中，员工能够通过非语言线索和语境线索判断当下情景并得出结论。比如当我们走进非数字化的会议室，可以立刻感受到房间里人们的情绪以及整体的氛围，我们会（有意识或下意识地）利用这些信息来决定接

下来该怎么做。而数字化交流方式就会影响这种关键信息的传播。

前不久我们培训日本武田药品公司的主管，发现了信息缺失带来的影响。参加培训的高管在日本和在美国工作的差不多各占一半。其中一位美国管理者借机询问了长期困惑他的几个问题：武田公司为了处理时差问题，采用了“分担痛苦”的战略，分别在美国夜里和亚洲夜里交替安排电话会议。这位管理者很想知道，为什么他的日本同事晚上总在办公室接听电话会议，而美国同事则在家里。日本同事给出了很多解释，例如希望将工作和生活分开，在遇到语言问题时可以请教同事，典型的大阪公寓中没有办公空间等。但结果是一样的：尽管武田的高管本来想要“分担痛苦”，但却没有成功。美国人可以在正常时间下班，和家人晚餐，并在家里舒服地接听电话；而日本人则不得不待在办公室，无法陪伴家人，并祈祷在错过末班火车前结束会议。在这个案例中，缺失的信息和工作无关，而是另外一些同等重要的事情：日本团队的工作体验以及他们和其他地区员工的关系。

幸运的是，领导者有很多方法可以主动为员工建立共同的身份和共识，并拆除影响合作和信息交换的藩篱。一种有效的方法是，确保每个小集团都感到自己为团队的整体目标做出了贡献。

让我们再来看看前文提到的部下出差入住不同酒店的经理亚历克：尽管得克萨斯州的员工和新泽西州的员工晚餐时在桌子两端分别就坐，但通过这样的接触，双方僵化的关系有所缓和。接下来的几周里，亚历克强调，两所办公室的同事都在实现团队目标（也就是为远距离监控硬件设计新软件）的过程中扮演了重要角色。他认为两个小团队都贡献了必不可少的技能，并指出他们的成功离不开对方的支持。为了弥合鸿沟，亚历克在接下来的几个月里数次将大家聚在一起，创造共同经历。在亚历克的不懈努力下，团队成员开始转变观念，将整个团队视作“我们”，不再区分“自己人和外人”。

很多参与我们田野调查和高管培训的人都通过“结构非结构化时间”的实践，也就是在日程安排中预留一段时间，专门讨论和手头工作不直接相关的事情。这么做促进了大家的共识。通常，大家会在团队会议的前10分钟进行公开讨论，目的是为员工创造机会，自由探讨工作或生活中某些方面的问题，比如办公室政治或者家庭、个人生活等。这有利

于员工更加全面地了解异地同事以及他们的工作和所处环境。但是，团队领导要明确讨论目的和规范，否则这10分钟大家就会在尴尬中面面相觑，等待别人开口。

我们遇到过一个团队采用了这样的战略：员工先在电脑视频上互相“见面”，通过摄像头带对方参观自己的工作环境。仅仅通过移动摄像头，大家就能够向异地的同事展示自己的工作环境——包括那些影响和打断他们的事情，例如在开放办公空间中坐得很近的同事，或者旁边的复印机。参观过后，团队成员会发现自己更容易理解异地员工的态度和行为。

评估团队

这四个诱发条件是从零构建高效团队的秘诀。即使你接手的是既有团队，也可以使用这些基本原则为团队成功奠定基础。

那么，怎么才能知道自己的努力是否起作用了呢？

哈克曼提出了评估团队效力的三个标准：产出、协作能力和个人发展。我们发现这三个条件如今依然适用，领导者可以通过它们矫正团队行为。理想的方法是平时定期检查，不要在出现问题时突然增加检查频次，但要进一步深化检查。

我们推荐一种在监控状态下的便捷自测方法：每隔几个月，为团队的诱发条件以及三种效力标准打分（见《你的团队合格吗》），特别关注得分最低的条件和效力标准，考虑它们之间的联系。结果会揭示你的团队现状，以及可能会发酵的问题。

你的团队合格吗

如果想要了解你的团队做得如何，评估三个经典的团队效力标准。然后看看它们是否符合促使4D团队成功的4个诱发条件。这些标准和条件上的不足通常有所关联。了解其中的联系有利于帮助你的团队找到改善的路径。

从1分（最差）到5分（最好），从以下三方面给你的团队打分：

产出	合作能力	个人发展
顾客是否对我们的产出感到满意，包括质量、数量和呈现方式?	我们的团队状态是否对大家的合作有帮助?	每位员工是否在知识、技能和能力上有所提高?

按照以下影响效力的条件，给你的团队打分：

激发兴趣的方向	强大的团队结构	支持性环境	共同的思维倾向
我们是否有清晰、具有一定挑战性（但并非无法实现）的共同目标，这个目标是否影响重大?	我们的人员数量和构成是否合适? 员工是否从始至终对任务负责? 我们是否有清晰的行为规范?	我们是否有需要的资源、信息和培训? 是否对成功有适当的嘉奖?	团队成员是否有强大的共同身份? 我们是否准备好和他人共享信息，并理解他人的局限性和所处环境?

这一评估来自组织行为学专家理查德·哈克曼的开创性研究。你可以在《领导团队：为伟大绩效创造条件》（*Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*，哈佛商学院出版社，2002年）一书中了解他的更多观点。

（返回原文阅读）

如果你需要深层次的诊断——也许在面对较差的绩效或危机时，找出至少一小时进行干预评估。管理者要仔细检查得分最低的条件和团队效力标准之间的关系，通常能够得出清晰的答案，找到未来的方向。

你可以同时进行快速检查和深度干预，或者让团队成员分别打分后再进行整体校准。如果是团队检查，你要比较所有小组的结果。如果是团队干预，你可以通过召开全体研讨会的方式增加影响力，所有员工聚在一起讨论并比较结果。这种方式不但能够让你获得更完整的数据，从而抓住潜在盲点，而且能揭示冲突的观点，并有机会公开讨论。我们发现，领导和团队间、团队成员间的对照评估，通常会产生最深刻的洞

见。

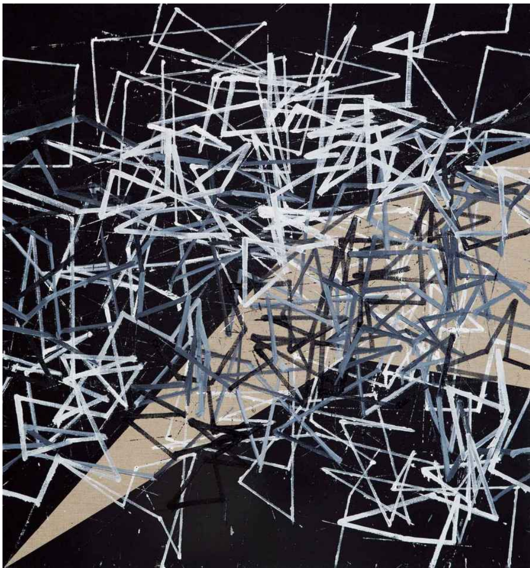
团队合作一直都不简单，但这几年变得更加复杂了。由于团队更加全球化、虚拟化和项目导向，合作的复杂程度还将继续增加。如果你能采用系统化的方式进行分析，判断团队是否为成功做好了准备，找出须改进的地方，一切将会柳暗花明。



玛蒂娜·哈斯是宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学副教授。
马克·莫滕森是英士国际商学院（INSEAD）织行为学副教授。

用沟通预防冲突

How to Preempt Team Conflict



艺术家：杰夫·佩罗特（**Jeff Perrott**）

艺术作品：《善之负担》（Burden of Good）

年代：2014年

金卡·特格尔（Ginka Toegel）

让-路易·巴苏（Jean-Louis Barsoux）| 文

蒋荟蓉 | 译　刘铮筝 | 校　李全伟 | 编辑

团队冲突的根源不是意见分歧，而是成员行事风格的差异。正确的做法是领导者采取主动式预防应对破坏性冲突，通过在开始工作前的多次谈话，为高效合作打下基础。

核心观点

问题

团队冲突的根源不是意见不同，而在于团队成员各自思维和行为方式不同，互不相容。如果差异无法调和，就会发生冲突，大大影响工作效率，扼杀创新。

另一种观点

团队成员各自视角和经历不同，可以产生极大的价值。本文提供一套新的方法，帮助领导者引导团队在开始工作前开展5次谈话，构建共识，为高效合作打下基础。

实践

这种方式关注工作过程而非工作内容。领导者推动目的明确的讨论，探讨团队成员在外在、举止、言辞、思维和情感方面的不同，在工作压力袭来之前预先把可能影响效率的冲突化解于无形。



团队中的冲突可以增加价值，也可能损毁价值。良性冲突能够催生不失尊重的辩论，得出双方都能接受的解决方案，往往比一开始的解决办法要好得多。而团队成员若无法消除分歧，则会产生恶性冲突，影响工作效率，扼杀创新。

然而，问题的根源并不在于意见分歧。具有破坏性的冲突大多源自更深层次：不同团队成员的行事风格互不相容，而这种不同又是缘于性格、行业、种族、性别和年龄等诸多因素。应对这类冲突的常规做法是，真正发生争执时再行调解，抑或等到真正出现问题时再去解决。但这种做法经常失败，因为采取措施前负面情绪积累太久，积怨已深，难以消除，也很难再重建信任。

25年来，我们研究团队动力学，为《财富》世界500强公司做团队培训，并在杜克大学、伦敦商学院和IMD为数千名高管授课，在此过程中发现，采取主动式预防应对破坏性冲突更为有效。在团队开始工作前，即使表面上一派和睦，也要将差异摆上台面，预防破坏性冲突。

我们制定并测试了一套具体的方法，关注团队成员的外在、举止、言辞、思维和情感这5方面。团队领导者要发起一系列20至30分钟的对

话，鼓励团队成员表达自己在每个方面的偏好和期待，找到最有可能发生分歧和摩擦的地方，设法让期待相异的人也能合作。团队成员互相交流想法和反馈，不带评判，以此打下建立信赖和理解的基础，并且能够为有效合作制定基本原则。

预先留出时间进行这样的对话交流似乎有些麻烦，但我们发现，无论是新组建的团队还是老团队，高管团队或一线团队，若要在一段相当长的时间内合作进行大量工作，这样的投入都是值得的。要发起这样的讨论，领导者不必接受特别训练。事实上我们发现，对于管理者而言，掌握这些预防冲突的技巧比事后调解冲突要容易得多。

5个方面的对话

我们提出的这5个方面的对话远远超过普通的"让别人了解你"性质的闲聊，所以必须有个恰当的开端。首先第一点似乎不言自明：确保全体团队成员参与，阐明发起讨论的原因。领导者可以说："团队合作中，合作对象的行事风格可能与你不同。趁现在还没有工作压力，我们先来探讨这些差异，防止以后引起出乎意料的麻烦，在不合适的时候引发冲突，影响工作效率。"要解释清楚，这种讨论关注的是工作过程，不是工作内容。

领导者作为讨论的主导人，要保证每个人都能按照自己舒适的节奏进行分享，并且指导参与者互相提出不含评判意味的追问。鼓励每个人用"对我来说……"句式开始自己的陈述，用"对你来说……？"的句式向别人提出问题。这样的措辞是从组织行为学学者埃德加·沙因（Edgar Schein）那里借鉴而来，强调了差异的根源无关紧要，重要的是每个人迄今所有个人经历和工作经历塑造出的态度和行为。比方说，你很有主见，这种风格可能与你的性格、性别或文化有关，但同事只须知道你倾向于直抒己见就够了。

开始时团队成员可能会迟疑，所以主导者要自愿首先分享，以使大家放松下来参与讨论。等到成员们讨论起来，就放手让其他人去引导谈话，但不要让一种声音主导整个讨论。最后团队成员会从粗浅的自我披露转向更深层次的讨论。在整个过程中，他们相互倾听和回应，这不仅

能更好地相互理解，也能获得进一步的自我认知。

讨论的5个主题没有固定顺序，不过本文提供的顺序是最符合逻辑的，尤其对新组建的团队更有效。我们接触其他人，首先得到的信息是外表，然后是言辞和举止，接触过一段时间后才能推断对方的思维或情感。换言之，主导者不必纠结于每个主题的讨论范畴，因为各主题之间难免重合。同样，如果参与者很难用“对我来说……”来表达自己，换用其他说法也可以。

接下来我们依次展开这5种讨论。

外在：排斥异己

提问

“对你来说……

……什么因素会留下不错的第一印象和糟糕的第一印象？

……你首先会注意到别人的什么（衣着、言谈、态度）？

……这会让你觉得对方怎么样（刻板、莽撞、懒惰）？

……你重视哪种无形的资本（教育、经验、人脉）？

……你如何看待身份差异？”

人们惯于根据短暂的接触对同事的性格、能力或状态作出草率评判（特别是负面评判）。纳里尼·安巴迪（Nalini Ambady）和罗伯特·罗森塔尔（Robert Rosenthal）在哈佛开展的研究中，这种作为评判依据的短暂接触叫做行为的“薄片”。而作出草率评判这种反应，往往是由人与人展现自己的方式差异引起的。我们下意识地回应他人外表、动作、衣着、声调和自我表述中传达的信息。

讨论这个主题，目的是帮助团队成员思考：自己希望别人怎样看待自己，以及别人实际上如何看待自己。一个很好的起点是，讨论团队成员各自认为“身份”是由何种因素决定。一些人非常重视与工作相关的特征，如经验、人脉和职业背景。另一些人则认为身份与人口统计学信息

有关，如年龄、性别、国籍和教育。如果某位团队成员强调不恰当的资质，选择不合适的人格面具，乃至穿着打扮不合文化，都会很快被同事疏远。比如说，一名高管从银行业（西服革履的穿着文化）转到广告公司，就碰到了这种冲突。一次团队讨论时，一位同事告诉他："这儿平时的着装风格是商务休闲。你一直穿西装打领带，就好像你觉得自己很特别，这样就产生了距离感。"

类似的情况还有，一家重型机械制造公司的董事会来了一位女性设计师。她衣着艳丽，自我介绍时引用了两个典故，让其他崇尚务实的同事觉得她重视形式多于实质，所以她就会受到排斥。

某全球食品集团的例子可以说明预先讨论各自观念的价值。该集团为有前途的年轻高管开展了领导力发展轮岗项目，使较为年长的分公司高管感到不满，特别是澳大利亚分公司。这家分公司的当地团队已经形成了一种"埋头工作，不要张扬"的怪异风气，对待每位踌躇满志的MBA毕业的领导都是消极忍受，直到他/她任期结束。但有一位新来的管理者在任期开始时就组织团队进行了5次谈话，消除了团队中消极的先入之见，与团队成员建立了更为高效的关系，远胜前几任管理者。

举止：
行为误判

提问

"对你来说……

……迟到或没能按时完成任务，会有什么影响？

……工作场所互动，让你舒服的身体距离是怎样的？

……应该自愿承担任务还是等着被指派？

……你重视哪种团体行为（帮助他人、不抱怨）？"

多样化的团队中，行为习惯相冲突往往会引起麻烦。看似无关紧要的一个动作可能会产生很大的影响，加深刻板印象，使人们彼此疏远，并阻碍交流。

身体边界常常是问题多发区。例如法国退役足球选手蒂埃里·亨利（Thierry Henry）在电视节目中担当评论员，碰到一则惊人的突发新闻时用手拍了另一位英国男性同事的大腿，引发媒体热议。这种接触在法国文化中是可以接受的，但在英国足球这样的纯爷们儿世界，对于电视演播室的同事而言就太过分了。我们还遇到过一位性格内向、容易焦虑的管理者，他的一个同事外向合群，使他很不舒服：他们对恰当交际距离的期望相差甚远。“我跟他一起在站桌旁边喝咖啡，”这位内向的管理者回忆道，“我们真的是绕着桌子转起了圈。他要凑近我，而我总要尝试和他保持安全距离。”

时间观念不同也会引发矛盾。即使是在同一家公司、同一个部门，人们对守时的重视和对其他人日程安排的尊重程度也大相径庭。更广泛地讲，保持项目按计划进展，按时完成阶段性目标，对于一些人来说是首要的，而另一部分人可能更看重根据环境变化灵活应对的能力。例如，北欧一家机械工业公司的顶级高管团队频现紧张气氛。非北欧裔高管认为北欧同事缺乏紧迫感，为此深感失望，并直白地表示不满，自然惹得北欧裔管理者不高兴。最后，团队就此展开了讨论，为会议时间设立了新规则。但若能预先沟通，他们原本不用浪费那么多时间和精力。

团队成员的自主性程度不同，也可能造成问题。例如男性或来自崇尚个人主义的企业和民族文化的高管，常常自然而然地主动接手特别任务或承担额外的责任，因为他们认为这是责任、能力和自信的表现。但这种行为可能会被他人看作是高调、肤浅、有失体面的自我推销。与为团队做出个人贡献相对的是帮助同事，同事间应当互相帮助到何种程度，不同的人想法可能截然不同。例如一个软件工程师团队中，一部分成员在给予同伴帮助方面很有选择性，而其他人则是有求必应，由此出现了问题。花更多时间帮助别人的成员开始感到不满，而且觉得自己处于不利位置，因为帮助别人影响了他们自己的工作。预先在团队中对这些方面设立行为规范，避免日后产生不必要的对立情绪，是很重要的。

言谈：
语言区分人

提问

“对你来说……

……承诺是表达期望还是保证？

……直白与和睦，哪个最重要？

……反讽和挖苦可以接受吗？

……打断别人讲话，是表示有兴趣还是无礼？

……沉默是代表在思考还是不参与？

……反对意见应该当众提出还是私下讨论？

……是否接受未经要求的反馈？”

交流方式有多个维度——人们选择用来表达自己的话语，对直白、幽默、停顿和打断的容忍程度，诸如此类——误解的可能性是无限的。

如果团队成员各自母语不同，来自这方面的挑战甚至更为严峻。但即使所有人都熟练掌握同一门语言，各自表达自己的方式也可能相去甚远。例如，语境、文化和其他因素不同，“是的、行”的意思可能是“大概吧”、“试试看”乃至“不可能”。我们合作过的一家欧洲软件公司中，两位高管吵得不可开交，用其中一人的话说，原因是“不守信用”。通过讨论，我们发现，一方认为是切实保证的言辞，对另一方而言只是表达期望而已。

有时候，即使是值得称道的组织目标也可能造成不良沟通。例如公司提倡积极文化，可能导致员工不愿意或害怕面对挑战和批评。某快速消费品公司的营销总监告诉我们：“你不能对别人的想法持否定态度。你心里想着‘我觉得没什么用’，嘴上说出来的却是‘对，这主意特别好’。”

预先讨论应当直白到何种程度为宜，可以就明确表态或否定别人这些方面制定准则。德国一家投资银行的顶级高管团队，一直由几个主见很强的顾问主导，后来采用了“四句话”原则，限制每个人在会议中的发言，以此鼓励大家轮流发言，并让较为矜持的成员有机会说话。美国喜力的董事会成员用玩具小马摆在会议桌上，实现同样的目的：如果你说话时有人把小马放倒，你就知道自己没必要再说了（原文“beating a dead horse”，字面意为抽打一匹死马，比喻白费口舌——译者注），该继续下一件事了。

思考：
换用不同的思维方式

提问

“对你来说……

……不确定性是威胁还是机会？

……全局和细节，哪个更重要？

……可靠和可变动，怎样更好？

……如何看待失败？

……对偏离计划的容忍程度如何？”

团队冲突的最主要来源或许是成员对自己手头工作的想法。每个人性格与经历不同，留意的信号也不同，因此解决问题和作决定的方式各自不同，可能导致相互误解。美国一家服装公司的高管提到：“我们团队里有些人崇尚先做再说，有些人看重分析，双方之间常有矛盾。”

我们在荷兰某消费品公司发现一个新产品团队里出现了这种状况。团队成员的认知方式大为不同，特别是分析性思维和直觉性思维针锋相对。项目管理者意识到这个问题，发起了有关轮流领导项目的讨论，让团队需求与领导者思维方式相匹配。在偏重创意的概念设计阶段由思维自由的人担任领导者，注重细节的分析型成员则负责评估、组织和执行阶段。如此一来，全体成员都能明白不同思维方式的价值。

团队还需要就容忍风险和转移重点的程度达成一致。这里有个鲜明的例子：在一个由科研人员和管理人员组成的生物技术团队里，科研人员乐于进行实验，将失败当作探索过程的一部分，认为不断追求技术突破是有价值的，不考虑时间跨度和商业应用的潜力。这样的思维方式是由于他们受到的科研训练使然，但却招致了团队中其他受过MBA培训的同伴的不满。管理人员追求结果的可预测性，倾向于将无法达到预期的项目叫停。为了让团队成员在这个分歧上达成一致，讨论主导者让他们进行不同角色扮演，以便更好地理解对方的观点。

情感：
记录情绪

> 提问
>
> “对你来说……
>
> ……在公司环境中表达哪些情绪（包括正面和负面情绪）是可以接受的，哪些是不可接受的？
>
> ……如何表达愤怒或热情？
>
> ……如果对一位同伴感到恼火，你会如何表现（沉默、肢体语言、幽默、通过第三方）？”

团队成员各自的情感强度、在团队中表达热情的方式，以及面对不同意见和冲突时控制情绪的方式，都可能有很大的差异。

有时候过度热情会让同事难以禁受，或者引起怀疑。我们遇到过一家物流公司里某位性格外向的CMO，她自认把自己的想法表现得越热情，团队给出的反响就会越热烈。但她那种自卖自夸的方式对于性格内向务实的CEO而言太过头了。每次CMO一激动，CEO就批评她的提案。另一个极端则是强烈的负面情绪，尤其是明显地表露愤怒，会让同事感到苦恼或畏惧。

负面情感可能是个敏感话题，讨论时从团队成员习惯的语境开始逐渐深入到个人层面会比较容易。例如，我们在一家建筑公司发起的一次讨论中，一位高管告诉其他同事，在他以前的公司“大喊大叫很常见”，不过他想纠正这种习惯。他告诉我们，把这件事说出来是为了让自己“始终坦诚”地实现目的。

初期讨论不仅要谈及随意发泄情绪带来的风险，还要讨论保持缄默的危害。通过回避、讽刺和私下抱怨来间接表达愤怒或不满的倾向，与突然发脾气、威吓同样具有破坏性。要通过公开的询问和讨论，找到团队成员不愿参与的原因，并探讨可以有效表达反对意见的方式。

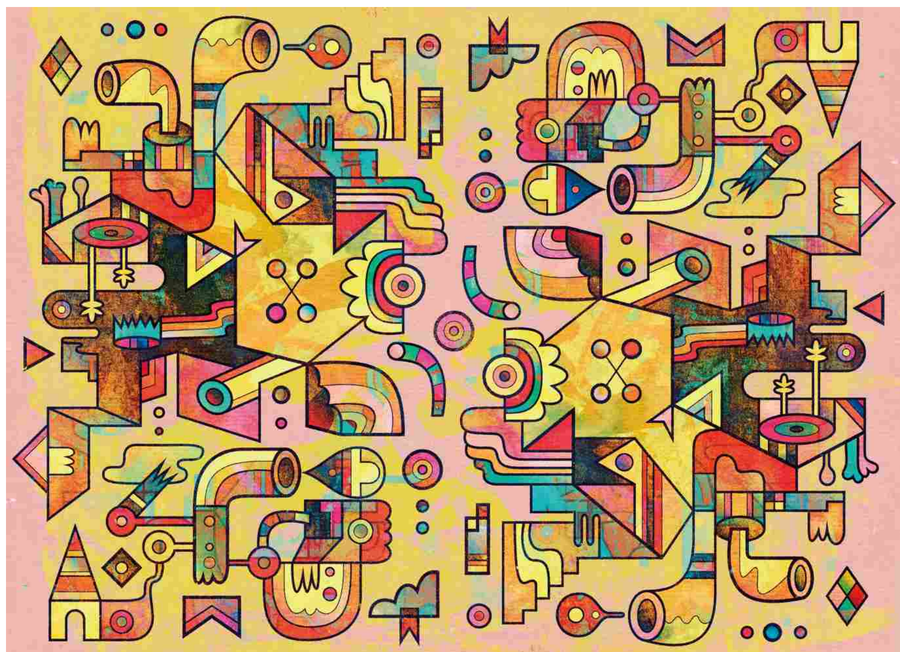
预先化解可能具有破坏性的冲突，防患于未然，带来的益处无可估

量。目前我们发现的好处有：团队成员参与度更高，创造力得以提升，最终实现更明智的决策。一位管理者说："我们还是各自持有不同意见，但不再彼此敌对，而且能真正感受到其他人贡献的价值。"



金卡·特格尔是瑞士洛桑国际管理发展学院（IMD）组织行为学与领导力教授。
让-路易·巴苏是IMD高级研究员。

新一代员工欢迎“游戏化管理”



李学芸　吴江　高爽　杨博 | 文
李剑 | 编辑

将游戏的乐趣、成就和奖励等要素与商业流程、体系或系统相结合，从而吸引和激励员工，以驱动理想行为达到商业目的。

“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”，学习如此，工作亦然。标准化管理时代的KPI和利益奖惩可以度量结果，但却难以真正触动人内心的意愿。管理须引导员工寻找初心，而不仅是考核结果；须激发员工的主动性，而不仅是监督过程；须赋予员工相应的能力，而不仅是优胜劣汰。

早在2010年，全球最大的体育运动品牌耐克就通过在运动鞋中的Nike＋传感器，记录消费者的跑步距离、速度和热量消耗等信息，并与手持设备同步。消费者可以查看自己的数据和排名，并与其他人分享，也可选择进行挑战，任务达成后会收到额外“奖励”。时至今日，这一游戏化营销方案使Nike＋逐渐成为一条独立的产品线，为耐克带来3000万忠诚用户。最近，“微信运动”更是将这种游戏化社区的概念在中国用户中发扬光大，并创新地将运动与慈善相结合，大大提升了用户参与的积极性。

当前全球经济增速放缓，消费者需求更加多元化，企业面对外部更为激烈的竞争和多变的市场，取胜更需要靠智慧而不是以往的规模。另一方面，80、90后员工逐渐占据职场，他们更趋向多元文化，更加看重工作的趣味性和价值感。企业如何有效地激励新生代员工，充分发挥他们的潜能？本文认为，游戏化管理(Gamification)正在开启一场管理变革，而日新月异的移动互联、大数据分析技术，让游戏化管理从理论走上前台。

游戏化管理革新

大家谈新常态，往往注意的是经济增速放缓、需求减弱带来的竞争压力。而与此同时，随着网络经济的发展、大众消费观的多元化，以往依靠规模、效率就能取胜的模式难以为继，取而代之的是创新化、多样化、时效化和趣味化的新“四化”要求。

同时，各行各业中传统的根据SOP（标准操作程序）、产品规格书来组织的工作正在被人工智能、工业自动化等系统替代。20年前，谁能相信今天充斥着汽车组装的机器人？六七年前，谁又能想到没有调度员的Uber、滴滴打车，以及没有前台但有6000万房间的Airbnb？但是，那些依靠人的独特人格、知识、思维、领导及沟通能力的岗位比例也在扩大，而且对企业的经营和业绩显示出比以往都重大的影响。

过去企业以KPI为基准的考核体系，虽然量化了组织的效率、结果，以及员工的专业技能，却难以区分员工是“拼尽全力的普通人”，还是“保留潜力的聪明人”，抑或只是“运气爆棚”而与能力无关。基于奖惩

的激励机制，使得企业和员工的关系局限于雇用和交换——用好绩效换取更高报酬，却无法激发员工内心深处的认同感和积极性。这种体系可以培养出高效专业的“执行”员工，却不能确保他们实现从“知之”到“好之”，再到“乐之”的升华，也不能确保他们为企业在新“四化”的竞争中占得先机。

在“80、90后”新生代员工中，现有KPI管理体系遇到更大挑战。他们受过更高水平教育，成长在更加富足的家庭环境中。他们在工作和生活中不满足于安于现状，追求新鲜与乐趣；同时他们更多地将工作视为自身价值实现，看重的是幸福感、自我实现和认可，而非单纯的谋生手段。

面对这样的员工，企业应该如何进行有效的管理变革呢？什么样的管理模式才能更好地激发员工的工作热情，并适应当代的挑战？答案就在把“乐”融入管理，给员工乐于工作的理由。

近期，科尔尼帮助一家全球著名的消费品企业完成销售团队的绩效管理转型。该项目由这家公司的全球总部发起，视为未来销售管理卓越度提升的重要手段。该企业仅在中国就拥有近万名销售人员，管理着复杂的渠道和多种类型的客户，管理难度可见一斑。这家公司原本建立了完善的KPI体系，也依靠销售人员的手持客户端获取了大量销售数据，但他们的困惑是：“不确定销售人员是否尽了全力，还是仅仅与上级谈了一个可实现的目标并完成它；也难以确定在这样复杂渠道和地域的背景下，不同岗位的最佳工作方式是什么；希望找到方法更好地指引销售人员改善绩效”。

科尔尼从先期的商业需求梳理开始，结合销售绩效管理、大数据分析两个领域的专业知识，采用“游戏化管理”的革新管理模式，为这家消费品企业设计了一套创新的管理机制，与KPI体系相辅相成。

这一游戏化机制包含从团队管理的目标、管理原则、跟踪、评价和激励机制，到用户体验、商业洞察分析体系和软件系统开发路线图等在内的一整套解决方案。通过对试点团队的实际数据分析显示，这一游戏化机制显著提升了团队的工作积极性和产品最终销量，一举使中国区的销售绩效管理水平提升到了全球标杆水平，并已经开始在这家公司全面推行。

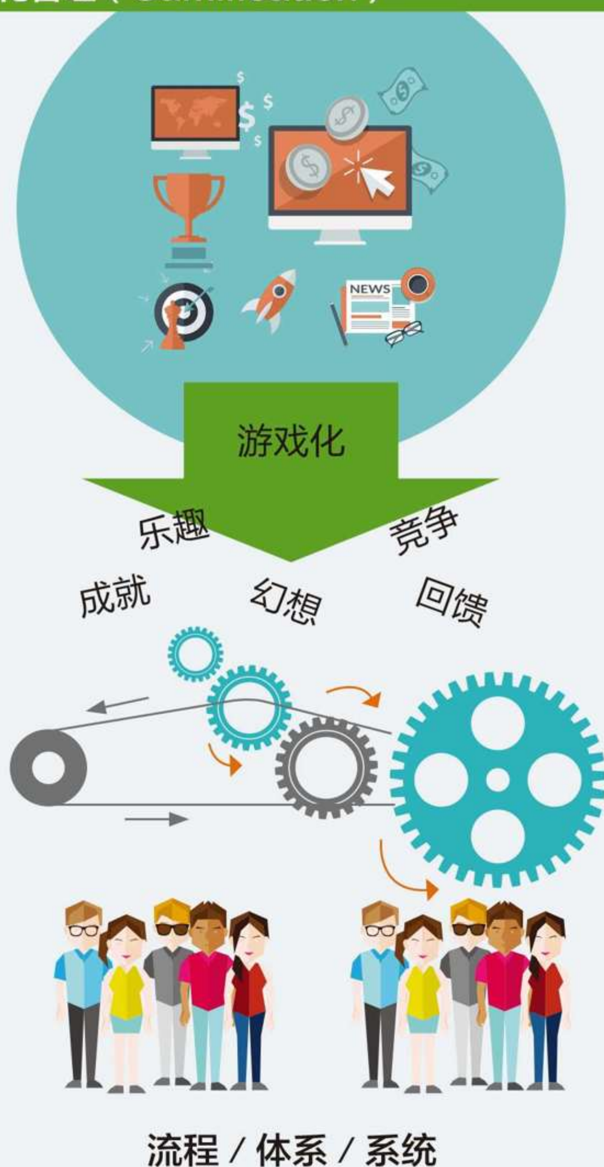
所谓“游戏化管理”，就是将游戏的乐趣、成就和奖励等要素与商业流程、体系或系统相结合，从而吸引和激励员工，以驱动理想行为达到商业目的。这里，我们用以上的案例进一步说明（考虑到为客户信息保密，我们已经对游戏化方案做了简化和变形）。

第一步，我们将商业管理问题放入特定的游戏场景中加以解决。比如，我们将销售人员、销售团队的日常客户拜访工作任务，模拟成为一个“武林少侠养成”游戏，销售人员的拜访频次、成功率，销售团队之间的竞争，团队内部的合作都将为游戏中玩家“张无忌”一步步成为武林至尊做出贡献。

同时，通过大量严谨的分析和演算，我们建立了科学的积分、等级、勋章和挑战等一整套公平和有趣的游戏机制。首先，这一机制增加了员工工作的乐趣和积极性，为销售人员日常大量重复的工作带来新的意义；其次，机制设计中融入了历史数据分析的结果，把一套“优秀实践”融入游戏机制，而员工仿佛拥有一份快速通关升级的游戏攻略，可以迅速提升工作的质量和成效；最后，整套机制让员工感到公司不仅仅关注销量这样的结果，也在关注他们在工作中多方面的成就和自身的成长。

一个普通销售代表的成功不再仅仅取决于销量的单维指标，也包含他如何帮助其他员工，如何激励处于困境中的同事，如何创造性地解决了一个业务挑战，如何通过团队合作来实现更高的目标。在游戏化管理体系中，员工的主观能动性和自身价值得到最大程度的肯定和释放——这也对企业绩效的长远表现带来深远影响。再结合当前热门的社交网络，员工在游戏中的成就可以轻松地进行分享，不仅仅满足了个人的成就感，也成为了企业最好的广告平台。

回想我们成长过程中各类游戏给我们带来的乐趣，你就不会怀疑商业环境能从游戏化当中获得额外的兴奋和激励。当前的数字化发展、人人可及的智能移动设备、全覆盖的网络以及便捷的地理定位等，这一切使工作场景游戏化成为可能。



游戏化管理应用前景

西班牙阿尔卡拉大学计算机系的研究显示，将积分、等级、勋章和即时反馈系统等游戏元素融入大学课程，学生的平均得分将有18.5%的

增长。同样，经过行为研究和实践确认，我们相信游戏化在商业领域的应用也能给我们带来多方面的收益。

当前游戏化管理的商业实践，在销售绩效管理，企业创新管理，企业员工激励和客户关系管理等领域层出不穷。因为这些领域天然有更多参与对象，他们之间的互动和竞争更容易触发用户对更好表现的追求，以达成整个系统出乎意料的巨大收益。惠普为其网络安全、企业安全产品的经销商搭建游戏化学习和奖励平台，促使其80%经销商积极参与，并使销量增长达到50%以上。为了更好地寻找Windows系统不同语言版本翻译中的问题，微软设置了一个企业内部游戏机制，动员全球不同办公室不同职能的员工参与到“找茬”当中，900多个员工共完成了2.6万项任务，并额外找到了170多个语言翻译上的错误。三星为了增加其网上商城的访问量设计了专属游戏化方案，消费者浏览网站、观看视频和撰写评论，若满足一定条件即可获得勋章奖励。仅此一项小小的改变就为三星带来了500%的浏览量增长。据Gartner估计，截至2015年，财富1000强企业中的40%都会运用游戏化方案进行运营管理。

然而，通过更有效地调动更多人的需求，我们坚信游戏化管理将有更大作为，无论是与上游供应商的联合创新，或是在企业内部的生产、计划、质管和研发等部门提升既定业务流程，亦或建立更好的消费者忠诚关系。

首先，创新更容易从这种有趣的工作流程和环境中迸发出来。比如，Google和Facebook为了激励员工创新，让员工置身于充满自由和创意构思的办公环境中。游戏化也一样，它能为创新提供一个不那么“普通”的生长土壤。使用游戏化管理方案还能在很大程度上提升企业形象，吸引高端人才加入。百威英博公司就在用游戏化的方法从全球顶尖商学院招募人才。未来游戏化管理的用途会愈发广泛。

其次，企业从游戏化管理体系中能找到独特的增长点和优势。一方面，企业从游戏中可以获取大量一手的工作数据，通过深入分析，很容易找到工作优化机会。比如，我们为客户设计的游戏化方案，通过分析最终销量和游戏玩家的活动，可以找到在不同时间，面对不同渠道、地区，甚至客户时最有效的销售方式和促销策略，因此提升整体销售有效性。另一方面，未来智能移动设备，大数据分析，甚至将来虚拟现实、

人工智能等技术，都能在游戏化管理中得到充分地应用。运用游戏化使企业数字化战略不仅局限于网络投放或电子商务，它可能从根本上重构工作方式，充满想象空间——就像当今无纸化办公取代传统办公模式一样。

图2 游戏化管理的适用领域



游戏化管理成功因素

那么，企业要如何设计成功的游戏化管理体系呢？我们认为，确保长远商业目标和“游戏般吸引力”完美融合是游戏化管理成败的重要因素。在实际设计中，游戏元素很容易淹没在大量的商业论证、数据分析和管理流程中，从而被削弱并得不到充分体现。用户最终看到的可能仅

仅是一个穿了游戏外衣的绩效管理系统。但从另一个角度讲，游戏化最终目标仍然是解决商业和管理问题，只是“游戏”而没有达成商业目的，游戏化体系可能就是南辕北辙。因此在进行游戏化体系的设计时，如何平衡二者至关重要。

此外，游戏化管理体系设计者的跨界知识和能力，也要有相当高的要求。

1.职能专长：对企业相应职能部门进行游戏化转型时，若对该部门的价值定位和运营挑战没有深入的、第一手的经验和思考，就很难把游戏化嫁接到实际管理工作中并发挥游戏化管理的商业价值。

2.数据分析：有一个很有意思的说法，游戏化是不“严肃”但十分“认真”的管理体系。在游戏化的设计和后期运营中，需要大量的商业数据分析。比如识别绩效的主要驱动行为并加以强化和鼓励，在运营过程中不断调整机制，不断驱动绩效提升。

3.用户体验：“游戏元素”是这种新型管理体系的载体，如何吸引用户持续的热情与投入，如何获得更顺畅的用户体验，这些都是管理体系中的核心挑战。 因此，在进行设计时对用户交互界面、用户体验和游戏挑战性的考虑都应贯穿始终。

诚然，游戏化概念在真实商业环境和企业内部管理中的运用才刚刚起步，但其孕育着巨大的商业价值，代表着管理理念的重大革新。工作是现代人生活的重要组成部分，科技进步在改变生活方式，驱动社会发展的同时也会很大程度地改造我们工作模式。试想一下，未来我们的工作都将以有趣的游戏化、数字化的形式展现，而工作效率和价值创造却呈现跨越式的增长，这将是我们带给新商业世界最赏心悦目的礼物。



李学芸是科尔尼公司全球合伙人，常驻亚特兰大办公室。吴江是科尔尼公司副总裁，常驻上海办公室。高爽是科尔尼公司经理，常驻上海办公室。杨博是科尔尼公司分析员，常驻上海办公室。本文作者同时感谢姚倩、叶桢等同事在文章撰写过程中给予的意见和帮助。

改进全时工作



艾琳·里德（Erin Reid）
拉克希米·拉马拉杰（Lakshmi Ramarajan）| 文
牛文静 | 译　刘筱薇 | 校　万艳 | 编辑

成功的公司不一定需要员工天天24小时待命。领导者可以通过鼓励员工发展个人兴趣爱好，奖励工作产出而非工作超时，保护员工私生活等方式，来增强员工的复原力、创造力和工作满意度。

核心观点

背景

我们从未像现在这样被要求必须全天候地投入工作，但即便在高压环境中，大多数人也无法完成这种要求。

问题

为了应对这种不切实际的期待，员工采用的手段通常会最终伤害自己及公司。

解决方案

是时候重新定义“理想员工”了。如果员工复杂而多重的身份没有遭到压抑，他们会更投入工作，也更有成效。组织也能更加成功。

在硅谷、华尔街、伦敦和香港的很多企业中，员工工作超时情况屡见不鲜。管理者压榨下属成为常态，他们在节假日联系员工，快下班时突然安排工作。为了满足上级要求，员工不得不早出晚归，熬夜加班，周末也不得休息，必须全天候盯着电子设备。那些做不到或者不愿及时回应这些要求的员工通常会受到责罚。

公司的这种运营方式迫使员工成为社会学家所描述的“理想员工”（ideal worker），即对工作百分百投入，随叫随到。职场和管理层中充斥着这种现象。我们能在初创技术公司、投资银行、医药企业等机构中找到很多针对此类情形的深度研究。这些工作环境中，员工对工作以外任何事的兴趣都会被视作不适合这份工作的信号。

卡拉·哈里斯在进入摩根士丹利工作之初非常担心这点，现在她是公司的高级主管。她同时也热爱演唱福音歌曲，出过3张CD，开过许多场演唱会。但在进入商界早期，她并没有对外公开这一兴趣，害怕别人会觉得她在演唱上花了太多时间，有损职业生涯。她的担心并非多余，很多研究都支持这一结论。（参见“延伸阅读”）

为了成为理想员工，人们必须反复在工作和生活间进行选择和排序。除了工作，我们还有家长职责（无论已经是父母还是准父母）、个人需求和健康需求。针对这一现实，大家有苦难言，更无法讨论其中的挑战，因为尽管人们要为工作付出个人生活和健康的代价已是不争的事实，但仍然有相当多的人认为这是他们和身边的人取得成功的不二法则。这种普遍的执念甚至会令员工拒绝变革，不愿缩短工作时长。比

如，当百思买集团尝试以结果为导向评估员工，减少加班时，一些管理者犹豫了。他们坚信对工作的无私奉献是必要的。

成为理想员工的压力已经普遍存在，但很少有人探索如何应对这种压力以及压力导致的结果。在企业文化中宣传理想员工的行为准则是否有益？是否每个人都有必要达到这种要求？我们采访了来自各行各业的数百人，其中包括咨询业、金融业、建筑业、创业公司、新闻业和教育业，得出的结论是：做一名理想员工既无必要也无益处。大多数员工，无论男女或是否为人父母，都觉得难以扼杀生活中的其他兴趣，一门心思专注工作。大家都在苦苦寻求平衡生活和工作的方式，一些现行的方法也许能转移压力，但人们往往需要承担严重后果。

接下来我们会总结一下员工通常是如何管理压力并随时待命的，这些策略对个人、下属以及公司又有什么影响。最后我们会推荐一种让企业文化更健康、更富有成效的路径，每位管理者只要对自己的行为稍做改变，就能合力打造这种企业文化。

3种应对方式

我们的研究发现，员工通常会选择以下3种策略来应对上述情况：接受并遵循高压工作的要求；绕过理想员工的行为规范，避免正面冲突；公开自己的业余生活并坦承不愿为工作放弃一切。

接受。很多人在应对高压工作时，采取了逆来顺受的方式。我们研究的一家咨询公司中，有43%的人属于这种情况。在追求成功的过程中，“接受者”将职业身份放在首位，牺牲或严重压抑了其他重要身份。我们采访的员工们略带伤感地向我们讲述了他们放弃参与社区活动和马拉松，以及牺牲和家人在一起的时间的经历。一位建筑师说：

“对我来说，设计是全天候的工作。我现在正在做一个项目，老板整晚都在给我发邮件，包括半夜和早上6点。我根本没有自己的时间，简直就是召之即来。”

如果你享受所做的工作并有所收获，“接受”策略也许有益，起码它能帮你在职场获得提升和成功。但如果工作成为你的一切，就会增加你

的职业风险，因为从心理上说，你有些孤注一掷。接受者会不擅长处理失业或事业滑坡情况，因为他们的生活中缺乏其他的身份认同。在事业发展顺利时，视工作为全部也许会令人感到充实，但是从长远看来，它会令人变得脆弱。

进一步说，那些笃信“理想员工”、24小时待命文化的人，很难理解不认同这种文化的人。结果接受者便成为促进这种文化发展的主要力量。面对那些工作之外还有其他事情的人，他们会觉得难以管理。一位高级顾问在描述他偏爱的一类员工时说：

“我希望他是那种整晚都醒着，思考明天开会时我们该做些什么的人，因为我就是这么做的。”

接受者通常不是好导师，即使对那些想遵守公司要求的人来说也是如此，这点也许令人惊讶。接受者很少关心初级员工，也不会在他们身上花太多时间。部分原因是接受者太过沉浸在自己的工作中。一位顾问总结道：“他们已经很难理解初入职场时，对游戏规则一无所知的那种压力了。”接受者通常希望初级职工在职场上能自力更生。

隐瞒。部分员工会采用这一策略，他们会留出一些时间给工作以外的活动，但这些活动都在企业监视之下。在咨询公司，27%的受访者属于这类。这些人选择了“隐瞒”策略——这一术语最初被社会学家埃尔文·戈夫曼（Erving Goffman）用于形容那些为了免受诬蔑和歧视，隐藏个人特征（比如精神缺陷或者种族）的人所用的方法。在针对咨询公司的研究中，这些选择隐瞒的“理想员工”获得的绩效评分和“工作狂”们一样高，而在同事眼中他们也是“随时待命”。

我们发现，尽管不同行业的人都有选择隐瞒的，但他们的策略各不相同。例如，一些顾问会选择专注于本地市场，这样可以尽量减少应酬客户所花的时间，从而有空余时间做其他事。顾问也向我们解释了他是如何在看上去是“理想员工”的同时，努力挤出时间维系感情并成为一名业余运动员的：

“差旅总是占用你的私人时间。这就是为什么我选择为本地企业工作。它们正好在附近，我开车就行了。”

另一位顾问也通过专注于本地客户以及远距离工作的方式减少工作时长。他还使用了另一个关键方法：不轻易透露自己的去处。

这位顾问（略带开心地）说，自己上周其实每天都去滑雪，而且没有向公司汇报。但公司的前辈都视他为明日之星，认为他比多数人更努力工作。对其他隐瞒者来说，成功的原因并非待在本地，而是利用距离。我们采访的一位记者在一家著名的全国性报纸负责地区报道，他可以在家工作，和家人相处，并在孩子睡着后在夜里处理文章。他在别人眼中仍是理想员工。他笑着说：

“没人知道我在哪儿，因为我离大本营数百里远，是这个地区惟一的员工。”

尽管隐瞒让身处高压文化的员工不必为工作牺牲一切，但这样做须向同事、上级以及下属隐瞒自己生活中的某些方面，员工会为此付出心理代价。人类需要自我表达以及获得他人的理解。如果我们无法在工作中分享重要的个人身份，可能会因此缺乏安全感和真实感——更不必说参与感。这种感觉也确实会影响组织：我们的研究表明，从长远来看隐瞒者的离职率较高。这说明尽管他们能暂时支撑，但长期向同事隐瞒生活的某些方面难以持久。

作为理想员工的隐瞒者很难管理他人。隐瞒者并不一定会鼓励大家遵守理想员工的要求。但另一方面，建议下属同样采用隐瞒的方式，并找到有效的托词也会带来很多问题。建议他人公开拒绝随时待命的工作要求也不可取，因为正如我们所见，拒绝全天候工作的人很有可能受到惩罚。有时隐瞒者甚至认为公司多数人想要成为工作狂。一位自己选择隐瞒但是没有建议下属也这么做的资深领导者说：

“我希望员工开心，但是如果他们的快乐来源于超负荷工作，我也无权评判。”

由于没有公开挑战理想员工的文化，隐瞒也存在破坏性的一面，隐瞒者纵容了这种文化的存在。他们的工作经历表明，你不需要成为工作狂也能成功，但公司却继续以相反的理念设计制度和业绩指标。

公开。并非每个人都想要或者能够隐瞒，一些开始选择隐瞒的人逐渐变得力不从心。于是，他们公开分享生活中其他方面，并要求公司对其工作结构做出相应改变，例如减少日程安排以及要求上司对其工作做出调整。在咨询公司，30%的受访者采用了这种策略。虽然人们会以为那些拒绝成为理想员工的人主要是已婚女性，但在研究中我们并没有在这一问题上发现巨大的性别差异。来自咨询公司的数据表明，女性选择公开的人数不到一半，而超过四分之一的男性会选择公开。

“公开”让员工可以在同事面前不必遮掩，这点是隐瞒者所没有的。但它会影响你的职业发展。在咨询公司，绩效评估和晋升数据表明，公开的代价很大。比如，一名顾问在申请陪产假时，表示自己将家庭放在工作之前。他的妻子已经怀孕8个月，这位准父亲希望能暂时休息一下。但是他却必须面对关于自己是否对工作足够投入的质询：

“一位合伙人对我说：‘你要做个选择：是想成为一名专业人士，还是想在自己的领域做个平庸的人？如果你要做专业人士，那么没有什么比工作更重要。如果你要做世界一流人才，就必须殚精竭虑。’”

渐渐地，由于违反公司规范而遭到惩罚的员工会产生怨恨情绪。公司不会因此激发员工的工作积极性，反而可能会导致员工离职，寻找更合适的工作。

选择公开自己业余生活并遭到责罚的人，也很难管理下属。和隐瞒者一样，公开者也不确定是否应当鼓励下属接受对理想员工的要求，但是因为知道拒绝的代价，他们也不建议同事效仿自己。

高压环境生存指南

在看重无私奉献的企业文化中，员工并没有自管理的完美策略。但是如果你了解了自己的应对方式及其潜在风险，并尽可能减少风险，还是有益的。你可以先问自己一个问题：

你在晚上收到同事的邮件和短信时会如何处理？

回应	策略	动机	风险	可以做的改变
立即回应 你总是会回复对方，如有需要，会尽快完成相关工作（例如，“5分钟后我给你！”）。你晚上很少有安排。	接受	你完全投身于工作，因为这是公司所期待和奖励的。	● 你也许会身心俱疲，或在遭遇挫折时很难恢复。 ● 你也许无法给他人做导师，很难向上输送人才。	● 为生活其他方面留出完整时间。 ● 别期待下属也将工作视为最重要的事。 ● 接受不同的工作方式。
假装专注 你会回复，并给人以你正在工作的印象（例如，“正在做——大概要花几小时完成”）。你会在晚上安排活动并去参加，但是很少向他人提及。	隐瞒	你选择在不放弃生活其他方面的同时保护职业生涯。	● 你也许无法在工作中拥有紧密的人际关系。 ● 你也许会助长推崇理想员工的作风。	● 可以选择将真实情况透露给部分同事，这样你会觉得自己被理解，他们也不认为必须要牺牲个人生活才能做好工作。 ● 清晰表明工作外的活动不会影响你的绩效。
隔日跟进 除非情况紧急，你不会改变原本的计划（比如“正在看演出——明天回复你”）。也有可能你当下根本不会回复。	公开	你希望能够对同事坦白，并认为公司需要改变。	● 你也许会伤及自己的事业。 ● 你可能要牺牲本来可以推进变革的公信力	● 在讨论工作时，突出结果而非努力程度。 ● 鼓励他人公开自己的行为，并由此改革工作场合的规范。

双击可看大图

更优的解决方案

如果员工可以按照自己的意愿划分工作和生活界限，公司也能够从中获益：包括更高的员工参与度、更开放的人际关系和更多成功路径。我们为管理者推荐3步法，用以创造出不损害高绩效且含义更丰富的“理想员工”定义。这些改变无须由机构高层推动，在团队层面就可以有效施行。

建立个人多重身份。领导们可以通过主动营造非职业身份，避免因盲目接受理想员工信条所带来的职业脆弱性。非工作身份包括：公民身份、运动身份以及家庭身份。一位建筑师告诉我们，当他仅以职业身份定义自己时，工作中的起伏和困境让他很痛苦。讽刺的是，随着他将视野转向工作以外的事情后，反而获得了更高的职业满足感。随着管理者复原力的增强，他们也许会明白，生活各方面更平衡的员工能为机构创造价值。

管理者可以先指出员工业余生活为工作带来的积极影响，由此逐渐改变组织规范。一位顾问所在的公司最近刚和另一家公司合并，他发现

没有新同事会在下午5点半后还待在公司。当他问起这一模式时，有人告诉他：

“我们不想让员工从早工作到晚，而是希望他们能够成为立体丰满的人：有好奇心、有眼界、并且有其他能应对工作的经验。”

那些在工作以外有所追求的员工——比如在当地政府做志愿者，或者在孩子学校做义工，都是增加经验、专业技能和增进人际关系的好机会，这是人们整天待在办公室所无法获得的。

谨慎奖励加班。那些选择隐瞒战略的人，部分是因为公司通常会根据员工实际（或看上去）的工作量来评估员工，而非工作成果和质量。

公司中显性和隐性的文化及实践会强化这一趋势。例如，一位高级顾问深信：成功的顾问必然有“击掌因素”（high-five factor）——他们长时间待在客户公司，以至于当他们进入客户办公室时，大家会互相击掌打招呼。一家和我们合作的公司奖励了全年飞行里程最长的员工。我们很容易掉入注重工作时长而非成果的陷阱，导致一些人在工作时长上作弊。由于知识型工作的绩效难以评估，这点对专业人士来说尤其突出。

我们建议管理者鼓励大家专注于目标，量化工作结果而非时间，以此减少对隐瞒者的激励，降低公开者所承担的代价。比如，管理者不应鼓励建立在和客户相处时间上的“击掌因素”，而应该奖励员工为客户提供的咨询以及续约次数。管理者还可以通过合理调整客户期待，免去那些基于工作时间的奖励。

其他政策更易执行。一位员工说她现在的老板认为熬夜加班是工作效率低下的表现，因此不予鼓励，这点与之前的老板很不一样。另一位员工说，老板让他自己制定更实际的截止日期。当高绩效员工拥有这类自主权时，本来可能选择隐瞒或者公开的高绩效员工更有可能全情投入地完成任务。

保护员工的私生活。多数机构出于良好的动机，让员工自己设定工作和生活界限。比如当Netflix为管理层提供不设限的休假时间时，员工认为公司将自己视作“成年人”。但是极端化的自由也会加剧员工的恐惧，害怕自己的选择会被视作缺乏责任心。很多员工在缺乏方向时，会

默认公司期待自己成为理想员工，从而压抑平衡生活的需求。

要想改变这一现状，管理者可以调换角色，主动保护员工的非工作时间和其他身份。比如管理者可以将针对所有员工的临时请假、年假和合理的工作时间制度化。从公司角度避免超负荷工作和临时加班，而非仅仅允许员工申请休息时间，这样做可以帮他们投入到工作以外的事情。

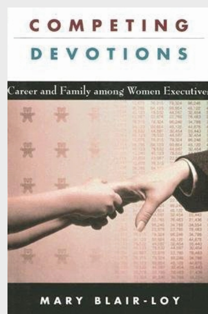
我们从未像现在这样，因为要做理想员工，承受这么多压力，个人和公司也为此付出了前所未有的代价。而那些隐瞒者的经验表明，公司的成功不一定需要员工超乎寻常的付出。通过重视员工的各种身份，奖励工作产出而非工作超时，着手保护员工的个人生活，领导者可以破除组织内部关于理想员工的神话。这样做可以增强员工的复原力、创造力和工作满意度。



艾琳·里德是波士顿大学Questrom商学院助理教授。拉克希米·拉马拉杰是哈佛商学院助理教授。

延伸阅读

以下是关于白领工作中“理想员工”规范的一小部分研究：



《矛盾的选择：女高管的职业和家庭》

Competing Devotions: Career and Family Among Women Executives

玛丽·布莱尔-洛伊著

哈佛大学出版社，2005年

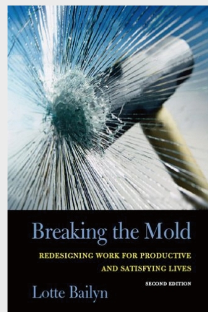


《手术的挑战：外科医疗改革及其阻力》

Challenging Operations: Medical Reform and Resistance in Surgery

凯瑟琳·凯洛格著

芝加哥大学出版社，2011年

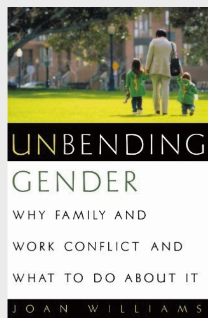


《打破成见：为满意高效的生活重塑工作》

Breaking the Mold: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives

洛特·贝林著

ILR出版社，2006年

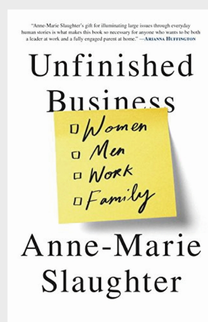


《僵化的性别：为什么家庭和工作会冲突及其对策》

Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It

琼·威廉姆著

牛津大学出版社，2001年



《未尽的事业：女性、男性、工作、家庭》
Unfinished Business: Women, Men, Work, Family
安妮-玛丽·斯劳特著
兰登书屋，2015年

“性别挑战和性别回应：对抗白领机构中的理想员工准则”
“Gendered Challenge,Gendered Response:Confronting the Ideal Worker Norm in a White Collar Organization”
艾琳·凯利、萨曼莎·安蒙斯、凯利·彻马克和菲利斯·莫恩｜文
《性别和社会》期刊，2010年6月刊

（返回原文阅读）

张小龙造微信：

腾讯内生的颠覆性创新



李全伟 | 文　李剑 | 编辑

面对颠覆，许多公司都是被动应对，腾讯则选择以小项目创新团队模式，主动从内部颠覆，从而让张小龙的微信能够脱颖而出。

公司领导者最怕的是被颠覆，由于数字技术的突飞猛进，自己原有的市场竞争门槛越来越低，新创企业不断冒出，许多行业领军者很可能在短时间内失去领先地位。威胁来自技术引发的用户需求和商业模式的时代变迁，鲜有公司能够正确应对威胁和颠覆，大象级企业被拱倒是常事。

腾讯是个例外，这家1998年成立靠一款免费通信软件起家的公司，

如今成为中国第一家市值超过1000亿美元的互联网企业。但随着移动互联时代的全面到来，互联网时代的巨头都需要从PC端向移动端迁移，这是一道难关。腾讯的做法是以内部创业的心态，成立小项目团队，远离大企业文化的影响，像初创公司一样开始创新，最终于2011年1月21日发布了微信这个移动互联产品。

微信这棵小芽刚冒出时，业内许多人认为它没有生命力，当时以QQ为代表的通信工具如日中天。但令人没有想到的是，5年后，微信变成移动社交世界的王者，目前拥有接近7亿的月活跃账户数，腾讯也靠微信继续在资本市场中增加价值。微信为什么能在腾讯诞生？微信如何商业化？未来谁能取代微信？2016年年初，腾讯公司高级执行副总裁、被称为微信之父的张小龙和他的核心团队，跟长江商学院工商管理博士（DBA）班学员共同探讨了微信的秘密。

洞悉变化，有备而来

微信不是凭空想象，而是有备而来。腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾接受本刊专访时曾说，因为每时每刻都有新技术出现，所以公司要时刻保持警醒，并在全球范围内追踪最前沿的技术。互联网是一个瞬息万变的行业，腾讯注意到，短短几年间，互联网迅速由PC端转向移动端，移动化的大潮将很快袭来，公司决定打造纯移动的社交工具。

移动化的世界发生了什么变化？答案是一个加速的时代。张小龙说，这两三年里，各行各业尤其是互联网行业的发展速度超越以往。以前10年才能做成的事情，现在只需5年。像公司制定战略规划，过去一般是3年，现在只能做一年半计划。许多事情的实现速度提高了一倍。

市场需求的变化速度明显加快。以往企业做市场需求分析的是当下的用户习惯，今天要做的是半年后的用户需求，两者的思考出发点截然不同。张小龙说，“微信就是着眼用户未来需求的一款产品，我们更多的是去想象未来用户的场景，满足他们的未来需求。”

在微信上线时，许多人担心是否会对QQ有影响，腾讯的最高决策层一直有强烈的危机感。他们有一个共识，与其被竞争对手颠覆，不如由公司内部团队颠覆。腾讯的决策者知道，任何产品都有自己的生命周

期，更新换代是自然规律，这种大趋势谁也不可以扭转。这种共识的存在，让微信的研发在公司里没有遇到什么阻力，进展顺利。

张小龙谈微信



这两三年里，各行各业尤其是互联网行业的发展速度超越以往。以前10年才能做成的事情，现在只需5年。



像公司制定战略规划，过去一般是3年，现在只能做一年半计划。许多事情的实现速度提高了一倍。



微信就是着眼用户未来需求的一款产品，我们更多的是去想象未来用户的场景，满足他们的未来需求。



在微信团队，我们尽可能把团队分小，这样的效率反而更高。

小团队创新模式

任何企业发展到一定规模，管理流程会越来越完善，呈现一种科层级管理模式，这种管理模式有利有弊。腾讯公司的高级管理顾问杨国安教授说，企业采用科层级模式，可以管理更多员工，能够做到专业分工、高层集权、标准化作业和中层监督，但在移动互联时代，由于经营环境发生了很大变化，科层式组织的弊端比较明显。主要表现是，无法敏捷应对外部变化、内部创新或创业阻力大、员工缺乏积极主动性等。

从腾讯的业务特点看，也与传统企业有所不同。腾讯公司人力资源副总经理兼企业发展事业群人力资源总监陈菲说，传统企业的产出比较有形，是更容易衡量结果。而腾讯的产出相对无形，产品须不断在使用过程中去体验，衡量的是有效性，体现的是一种用户体验。在这一过程中，人的作用最重要，因此，腾讯的管理体现小项目团队，去中心化、扁平化管理和层层迭代，保证每位员工都得到充分尊重和授权，保障信息流通透明和畅通。

小项目团队也与快速变化的移动互联时代相符合，微信的成功证明了这一点。张小龙回顾整个研发过程时说，一开始不是一个大团队在运作，而是十几个人的小团队在运作。这体现了腾讯团队管理的方法论。在一个万物互通互联的时代，人类的创造性得到前所未有的释放，团队的组织行为也随之发生变化。许多工作不再靠一个庞大的组织来完成，而是由人数不多的精干小团队来解决。

组建小而灵的团队去完成研发项目即便不成功，企业损失也不大；一旦项目取得一定进展，企业自会投入更多的资源。传统大公司跟小公司竞争时，靠的是资金和资源，但最近几年这种资源优势变得越来越不重要，主要原因是市场速度加快，小企业通过互联网很方便获得资源优势。张小龙说，“在微信团队，我们尽可能把团队分小，这样的效率反而更高。”

血性的创业精神，这点对微信的成功也很重要。张小龙后来复盘说，在研发过程中，微信研发团队经常不按常理出牌，也会有一些激进做法，这些做法所幸都没有遇到不相容的问题，都做下去了，并取得了成功。

小项目团队，内部创新模式，解决了大企业缺乏创新激情问题。另外，为了加大竞争压力，腾讯当时有3个团队在研发类似产品，最后微

信脱颖而出。

张小龙谈微信



我们研发微信时有一个理想，要让每个用户都可以发挥他的价值。

比如在微信里，一位用户发布的文章受到欢迎，单篇文章一天打赏收入就有上万元甚至更多，这在以前是无法想象的。



这些文章就是产品，产品有价值自然就会卖座。



瞄准用户的真实需求

在移动互联时代，一个叫得响的产品还需要有什么特点？张小龙说是产品文化。“我们研发微信时有一个理想，要让每个用户都可以发挥他的价值。比如在微信里，一位用户发布的文章受到欢迎，单篇文章一天打赏收入就有上万元甚至更多，这在以前是无法想象的。这些文章就是产品，产品有价值自然就会卖座。”

微信还有一个与众不同的特点，希望用户尽快地离开微信界面。微信团队希望每一个用户停留的时间越短越好，原因何在？也是产品文化

的体现。张小龙曾在微信公开课pro版上说，“我们认为一个真正好的产品，是让用户觉得很舒服，而不是把他一直留在那里。”用户体验很爽，主要体现在他们觉得微信是一个高效的工具，不会浪费自己宝贵的时间。

与许多互联网应用不同，微信不会推荐热门公众号，因为用户会觉得这种推荐是一种骚扰。用户想关注一些公众号须自己主动寻找。微信里没有公众号的排行榜，也没有公众号黄页。这种安排迫使所有的企业自己推广公众号，现在的结果是，用户关注公众号，大部分是从线下关注的。

微信的成功，除上面的做法外，还有两点：一是打造了一个平台，二是做到了连接一切。微信是一个非常好的具有网络优势的社交平台。有了平台之后，连接就成了水到渠成之事。例如，微信支付是最重要的一个连接，有了支付连接，更多的商业连接才成为可能。

微信其他一些连接，比如扫一扫、摇一摇等也比较有意思。在一次讨论时，张小龙说他们准备推出公共平台，用二维码来承载它。结果“扫一扫”出现了。二维码早就存在，但大家很少把它用在一个地方，因为普通人不清楚二维码是什么，但通过在微信里扫描二维码，建立连接，所有人都明白它的妙处。同样，“摇一摇”也是在建立连接。最有趣的案例是2015年微信与央视春晚合作“摇一摇抢红包”活动，火遍了全中国。



双击可看大图

自然而然的商业化

在外人看来，微信已经很成功了，但缺乏商业化，张小龙不这么看。他说，“微信已经商业化了，只不过我们一直努力做到一点，让每一步商业化都比较合理。”合理指的是，微信既体现商业价值，又不损害用户的价值，并不是产品里到处看到商业化，就代表商业化做得好；真正商业化做得好是大象无形，是让用户看不到商业化的痕迹，但又在做赚钱之事。

新产品的商业化是一个大问题，现在许多互联网产品声誉不佳，充斥着严重的功利主义。张小龙的团队认为，追求短期利益的最大化不是好的商业化，好的商业化是润物细无声，让用户觉得用得顺手和方便。一开始，微信的商业化主要有游戏和广告。游戏是最早推出的，张小龙先想到了“打飞机”小游戏，结果风靡一时。

微信公众号是微信商业化的一个环节，只是微信一直把用户体验放在第一位。像招商银行的信用卡公众号，已经有超过1500万的关注者，其中80%都绑定了自己的银行卡，以前用户每消费300元以上会收到提醒短信，而微信用户的每一笔消费都会有一个交易提醒。还有许多公司把公众号当成客服咨询，替代以前的咨询电话。招商银行每天基本上约有30%的客服问答，通过公众号来解决。公众号还能解决企业一个老大难问题，就是及时了解用户需求。

用户在公众号里购买任何商品，包括用微信支付，他的所有消费记录和消费行为都存在商家公众号后台，这些用户数据非常有价值，可供商家分析和洞察。微信的公众平台永远不做某一行业，而是进行行业和用户的连接，这是一个开放连接的公众平台。

微信支付在微信的整个生态体系里面算是比较年轻的载体，从上线到现在，总共两年多时间。微信支付是2012年年底立项2013年8月5日正式上线。众所周知，在2014年春节时，微信支付第一次爆发，之后微信与滴滴打车，合作发起了一个打车优惠的社交活动。到了8月，转账和微信零钱两个重要的产品开始亮相，微信智慧生活战略随之推出。2015年春节，微信与春晚合作，“微信摇一摇抢红包”活动为除夕增添了别样的味道，一共向全国人民发放5亿的现金红包。根据微信官方提供的数据显示，除夕当日微信红包收发总量达到10.1亿次，在20时到凌晨

0：48时的时间里，春晚微信摇一摇互动总量达到110亿次。2015年10月，微信全国线下超过了20多万商户门店，能够支持微信支付。这是微信支付这两年发展史上一些里程碑式的事件。

在微信红包推出8个月之后，微信团队依照这个思路操作了微信转账。微信转账也跟红包一样，都属于金融范畴，红包创造了一种全新的支付场景。因为传统上，中国人不会一年到头都在发红包。至于转账虽然也是在微信里把钱转给好友，但它是一种需求，一种支付需求的转移。然后发展到今时今日，腾讯已经没有办法承担快捷支付带来的银行成本，所以开始对提现收取一定的费用。

张小龙谈微信



在研发过程中，微信研发团队经常不按常理出牌，也会有一些激进做法，这些做法所幸都没有遇到不相容的问题，都做下去了，并取得了成功。



我们认为一个真正好的产品，是让用户觉得很舒服，而不是把他一直留在那里。



追求短期利益的最大化不是好的商业化，好的商业化是润物细无声，让用户觉得用得顺手和方便。

帮助企业用户实现O2O的模式

微信的商业化是一个自然而然解决用户需求的问题，最终演变成帮助传统企业用户实现O2O的商业模式。

微信转账功能须加了好友才能进行操作，为方便大家的使用，微信团队推出了“收付款”功能。这个功能推出后，越来越多的小商户开始用它取代线下收款和POS机业务。还有些商户自发地推出微信支付打折活动，来吸引顾客。有了微信“收付款”后，每一个微信用户都成了一个收款机，很轻松完成支付，现金的用处越来越式微。

微信的支付产品，在短短的两年多时间里，已经发展3亿绑卡用户，而且增长势头还非常迅猛。现在，50%以上的微信活跃用户都已经有微信支付的能力。这种能力能让支付过程非常简单，很方便就促进一笔交易。腾讯正在把微信支付打造成各行各业的支付的绿色通道。

随后，微信团队敏锐地发现，支付并不是企业的一种最终需求。支付解决的是企业现金刷卡不方便的问题，还没有真正接触企业的核心痛点。于是微信团队推出了面对企业用户的微信支付解决方案，希望用微信支付＋公众号帮助商户打造一个O2O模式的闭环。在给企业用户沟通时，微信团队首先要了解，传统企业为什么要去做O2O，为什么要做互联网＋？原因是传统企业希望深入准确地了解它的客户。比如，一家商店，消费者完成购物之后，就离开了，商家不知道他什么时候再来，也对他的消费行为不了解。过去，有些商家采取会员制，但发放的会员卡也不能起到沟通目的，携带也不方便。

通过微信支付和公众号改造，微信团队希望解决这个问题。比如线上客户识别，只要他们登录注册，商家就知道他是谁，之后也能通过发送信息等手段把他们拉回来。正因为这些能力，互联网行业的公司都踊跃去拉住新客户。这些公司知道，微信帮助它每拉住一个新客人就可能实现多次消费。

如果有方法让传统行业具备互联网企业的那种能力，所谓的O2O、互联网＋就能落到实处。例如，周杰伦演唱会海报宣传是典型的广告模式，但在海报上面加一个二维码，大家只要微信扫一扫，就能打开相关

网页，一站式完成购票。而这次消费会产生一个连接，下次再有周杰伦的演唱会，大家就不再看海报，直接关注微信公众号推出的消息即可。组织方还能通过海报产生大数据进行分析，了解用户的地理位置、扫码转化率等信息，足以开展更精准的营销。

微信的商业化是一个解决用户问题的过程，随着微信上面的功能越来越丰富和实用，解决问题的能力越来越强，商业化价值就会日益凸显。

既然任何产品都有生命周期，那么微信的最大危机是什么？谁会取代微信？张小龙一直认为这个团队包括他自己，是一个小团队在做内部创业。他十分不愿意团队变得很官僚且规模庞大。随着业务的发展，团队也会发展，如何应对大团队的问题，在张小龙看来是一种危机。

“谁会取代微信，这个问题太难回答了。”张小龙说。不妨以微信的诞生为例，如果在PC时代，腾讯做一个类似微信的产品没有任何意义。但是当智能手机大行其道之后，大家才发现了新机会。正是移动互联时代诞生了微信，没有移动互联就没有微信。从这个道理上看，时代在不断更新，新产品也会随之涌现，这是不可阻挡的。当移动互联时代被下一个时代所替代时，自然会出现新王者，那时腾讯须再次做内部颠覆。



李全伟是《哈佛商业评论》中文版助理主编。

科沃斯机器人：
突围转型，智造先机



刘铮铮 | 文　李源 | 编辑

从代工企业到自主研发企业，科沃斯的转型看起来依然是从技术到品牌再到市场的寻常路径。科沃斯能走通这条让众多代工企业折戟的转型之路的关键在于，它认识到了技术、品牌和市场的真正痛点，并做出了突围决策。

2016年3月11日，当科沃斯机器人有限公司董事长钱东奇站在试运营

的机器人博物馆面前，或许会想起18年前，他带领工人们在空旷的厂房布下第一条生产线，开始为国外客户代工生产吸尘器的那一幕。

18年后的今天，科沃斯已经完成了从一家产品代工企业，到自有品牌打造再到家庭服务机器人研发，最终进化为以机器人技术为驱动的高科技企业发展之路。2015年，科沃斯机器人营业收入超过15亿元，科沃斯已成为中国家庭服务机器人领域最具知名度的公司之一，市场占有率超过50%，机器人业务已经与原有吸尘器代工业务并驾齐驱。

苏州是中国外向型经济的重镇。2015年，苏州规模以上工业总产值为30546亿元，其中外商及港澳台资工业产值占比64%，经济结构仍以外商投资为主。而本土公司多从事劳动密集型产业，产品附加值低，在国际市场竞争力较弱。近年来，由于外需疲软，加之劳动力成本上升，苏州企业面临极大压力，不少外资工厂甚至停产倒闭。

科沃斯曾经是苏州劳动密集型代工企业的代表，也面临着代工企业的集体转型瓶颈：依赖低成本制造创造利润、没有核心技术、难以找到利润增长点。事实上，科沃斯的转型之路也并非一帆风顺，而且看起来也是大多数有志转型的代工企业的“老路”——寻求自主研发技术，打造自有品牌，提升产品附加值进而赢得市场。而对于中国的代工企业总量来说，这也是一条鲜有成功的转型之路，那么科沃斯是如何从这条老路上突围，真正实现转型的呢？

首先，在寻求自主研发的过程中，创始人钱东奇认识到解决代工的真正痛点并非仅仅拥有专利技术，而是要拥有真正独立研发的创新产品，以及创新产品的承载物——自有品牌；其次，真正的产品创新必须基于壮士断腕的决心——斩断对既有模式的依赖。这意味着企业要做好新技术短期内无法盈利，研发可能一再失败的准备，这就要建立有效的创新管理；最后，理解甚至发掘市场需求，放大竞争优势，在红海中找到蓝海。

代工的痛点是没有真正的创新

科沃斯创始人钱东奇毕业于南京大学物理系，硕士研究方向为天体物理与哲学相关专业。从学生时代起，他就有着一股理科生的执拗。在

科沃斯代工初期，钱东奇就想做出比同行更好的产品，生产更具技术含量的吸尘器，由OEM进入ODM。

1999年，科沃斯已经可以代工生产安全高效的“超音速离心吸尘器”，时任伊莱克斯地面清洁业务总裁汉斯伯格来访，在会议室看见这台吸尘器，忍不住回头看，还用笔在便笺上随手勾勒出了这台吸尘器的轮廓。钱东奇注意到了这个细节，他意识到这是品牌商对自己生产能力的认可。于是，他立刻追问：“我和竞争对手之间，你如何选择？”。汉斯伯格的回答是，“We always play with winner！”（我们永远只和赢家玩）。言外之意，谁的产品好，谁的价格有竞争力，伊莱克斯就和谁合作。

这番对话让钱东奇更加确信，只是做低端吸尘器，难以寻求上升空间，吸引优秀合作伙伴，科沃斯应该向高端产品延伸。

当时的吸尘器行业领先者是英国的戴森公司，其一款“多级旋风吸尘器”，受到全世界消费者的喜爱。钱东奇想，如果能够破解“多级旋风吸尘器”的知识产权，公司就可以为其他品牌商生产类似产品，产品附加值提升了，订单量也会上去。当时的苏州是中国吸尘器产业集聚区，类似春花吸尘器总厂（日后改制为江苏春花电器集团股份有限公司）这样的公司，很早就开始吸尘器对外贸易。不过，大多数厂商满足于简单的代工生产。

于是，钱东奇抽调专人组建专利破解小组，目标是破解“多级旋风吸尘器”460多项专利条款。首先要对专利布局进行解读，了解专利的法律保护状态，原创的专利有哪些，然后要破解后面申请的专利在最初专利基础上，都有哪些技术改进。这一系列解密工作带来的成果是，科沃斯终于制造出具有自主知识产权的多级旋风吸尘器。为了免于知识产权纠纷，科沃斯还请美国一家著名律师事务所，为其产品出具专利非侵权分析报告。专利技术一经面世就吸引了众多品牌商，首先下单的客户来自德国，产品面市大受欢迎。不出所料，戴森公司迅速发起诉讼，但从德国到法国，戴森的诉讼官司均以失败告终。

但自主技术的成功，并没有给科沃斯带来理想的转型成功，颇具讽刺的原因是，国外品牌商利用中国专利保护不力的制度环境，拿着多级旋风吸尘器的技术方案，寻找其他代工企业报价并委托生产。钱东奇本

来以为凭借对戴森公司专利的破解，掌握自主知识产权，可以为不同品牌厂商贴牌生产高端吸尘器，没想到又回到了传统的代工游戏。

这让钱东奇深刻认识到代工终究不能长久的原因，即便研发有所突破，只要给别人贴牌，就难逃低利润的泥沼。自主研发一役虽未带来理想的结果，却让公司内部一致同意，公司下一步要做的是研发符合市场需求，区别于现有产品的创新技术，以及为这种创新技术创立承载物——科沃斯自有品牌。

科沃斯扫地机器人的Smart Navi技术

Smart Navi 系统 三大创新

先建图再清扫 真正规划式机器人



1 **扫描全屋**
LDS雷达仪
巡航全屋识别环境

2 绘制地图
SLAM核心算法
高精度还原家居布局

3 智能分区
ICS智能芯控
各个房间逐一覆盖



管理创新，不看眼前不畏失败

许多企业用投入资金的大小来衡量对研发的重视，忽略了创新所需要的独立性，以及为短期不能盈利，长期面临失败所需要做好的准备。做到这三点企业须建立有效的创新管理。

组建创新别动队。回顾那些卓越的创新型公司，有不少组建过所谓的“创新别动队”。这些“创新别动队”有一些共同特点。首先是为了不一样的目标存在，所做的事情可能与原有业务毫不相关。其次是受到企业领导者的充分重视，甚至由最高领导者亲自挂帅。最后，团队成员通常由组织内外的精英组成，工作有相当的独立性。

钱东奇成立了一个独立研发团队，研发项目是一款扫地机器人，自己全权负责，代号“HSR”，也即“Home Service Robot”（家庭服务机器人）英文首字母的缩写。“HSR”不在公司内部办公，而是在附近另寻了一处办公地点。这是一个新项目，一方面为了保密，另一方面，也是为了让团队成员有一个潜心钻研的工作环境。一开始，“HSR”只是一个5人的项目组，成员包括机械工程师、电控工程师、专利工程师。这种隔离式研发，相当于在公司内部组建了一个新的创业团队，独立于公司原有的组织体系，运转更有效率。

“HSR”遭遇了很多困难，有一段时间，可以说完全是在一片黑暗中摸索。2000年，第一台机器人雏形真空吸尘器诞生，看上去像一辆迷你

车，有简单的结构，可以在家里自行移动；2001年，首台自动行走吸尘的机器人出炉，高度35厘米——当时，受到“机器人”的思维局限，科沃斯的研发方向，总是希望能打造一个真正像人一样的扫地工具，这让产品推向市场走上了漫漫长路。直到2006年，科沃斯受到相关产品的启发，机器人的形态被改为圆盘状，更加方便穿梭于低矮的家具之下，并增加了根据房间面积选择工作模式，自动识别楼梯、自动返回充电等功能之后，首个真正能推向市场的产品才成功。这离建立创新别动队，已经过去了6年。

这一年，“科沃斯”品牌创立，英文名“Ecovacs”，“Eco”是生态，“vac”是英文“vacuum”（真空吸尘器）的缩写。这个合成词的字面意思为“生态环保吸尘器”。2009年，科沃斯的扫地机器人产品推向市场，刚刚试销时，市场部门担心消费者把产品买回去用一次就不再用了。调查发现，80%的消费者把这一产品当成了常用工具。洗衣和扫地是人类不愿意动手操作的两项家务劳动，洗衣机很好解决了前一个问题，扫地机器人解决的是后一个问题。2015年，新一代配装了Smart Navi系统的扫地机器人，能在清扫之前规划路线，令清扫工作更加智能高效。因为功能定位明确，科沃斯扫地机器人从推向市场开始，销售额就以每年两到三倍的速度增长。

在创新与市场需求之间取得平衡。满足客户需求是企业得以发展的真正前提。在满足需求之前，客户可能明确感觉到需求所在，也可能根本察觉不到。经营企业多年，钱东奇最大的感受，是必须在创新与市场需求之间求得平衡。创新活动可以提前布局，最终目的还是指向销售。其实内在逻辑很简单，最终检验经营管理的是绩效，只有满足了客户需求，才能带来利润。

科沃斯创新观的核心在于，好的创新是技术与人性的完美结合，了解技术的原理，了解人性的弱点，然后用技术弥补这些弱点，才是有价值的创新。在太阳能面板清洁机器人的研发决策过程中，这一观念得到充分体现。科沃斯一直有一个研发团队，在研发幕墙清洁机器人。许多现代高层建筑，外立面为玻璃幕墙，只能以吊绳悬挂保洁人员在外部清洗，既不安全也缺乏效率。

然而产品面世后引起的反响并不如公司期待的那么高，经过调研发

现，由于成本原因，人工清理玻璃幕墙仍受到市场的欢迎。但调研也同时显示，市场上真正稀缺的是太阳能面板清洁机器人。不少太阳能发电厂坐落在戈壁与荒漠地区，一旦灰尘覆盖太阳能面板，发电效率就会下降，而人工清洁非常不现实。当然，太阳能板也可以用洒水车冲洗，只是风一吹，灰尘又上去了，加上戈壁与荒漠地区缺水，还会造成水资源的浪费，清洗太阳能面板一直没有好的解决方案。

结合这个市场需求，2014年，科沃斯研发出太阳能面板清洁机器人，因为节水、省人工、清洁效率高，这款产品一经面世就获得了国外客户青睐。这款产品能够自主规划路线，从头至尾清洁一整条太阳能面板线，滚刷高速清扫，无刷电机吸走粉尘。即便太阳能面板之间存在缝隙，甚至高度差，太阳能面板清洁机器人都能轻松跨越。

倡导服务型研发文化。家庭服务机器人牵涉物联网、传感器、智能控制、信息网络、新材料、芯片算法等学科领域。最核心的一点，是对周围环境有感知，能够以运动方式，替用户完成某一项工作。科沃斯的研发工程师已经超过400人，以产品模块而非产品线规划组织架构，不同模块（控制、软硬件、互联网应用和机械结构）由不同项目组串联。

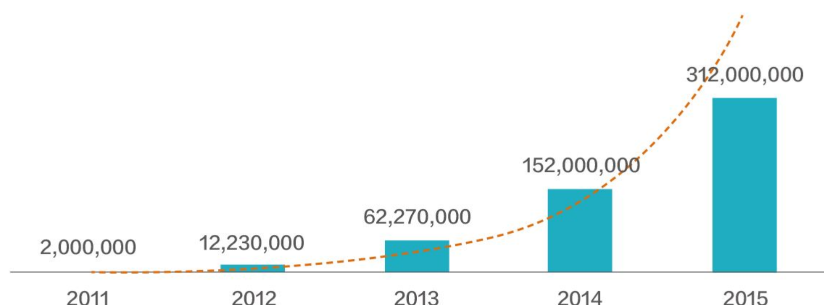
研发创新的最大障碍是害怕失败，好的研发管理者要容忍失败，因为这意味着企业有为创新付出代价的勇气。允许犯错误的文化相当重要，研发人员不能因为错误决策而遭受惩罚。为了让科研人员勇敢试错，钱东奇创建了一种“服务型研发文化”，也就是管理者服务于研发者。科沃斯的新产品，往往提前5年布局，漫长的研发过程，投入看不到产出，每一次开模，每一次样机制造，都是成本支出。但是研发工程师们常常与公司创始人一起工作，他们知道只要全力以赴，无论结果如何，都能得到理解。“作为一个管理者，你不能说工程师怎么这么笨，竟然做出这样的东西来？如果你这样说了，工程师信心何在？反过来，如果一个研发工程师每做一件事情，心里都在想领导怎么想，研发一定不会按照客观规律进行。”钱东奇说。

创新产品的开发过程，最佳状态是一种“有控制的自由”。要达到此种状态，研发管理工作的重心不在“控制”，而在“服务”上，一个好的研发管理者，首先是一个好的服务者，管理者要习惯更多地参与非正式交流，而不只是主持严肃的内部会议。要帮助员工解决难题，尤其是提供

观点与信息支持。在钱东奇看来，管理者的行事方式，很多时候应该由下属的需求决定，下属有工作得不到支持，管理者须要自我反省。

科沃斯近5年双十一销售数据

■ 销售额（单位：元）



发现红海中的蓝海

中国的消费类电子产品，极易进入成本领先的固有竞争路径。一款产品刚刚面市时，可能因为设计新颖、功能独特获得高溢价，随着进入者日渐增多，就开始比拼价格。以单一家电或消费类电子产品为主业的公司，通常面临很大压力。

扫地机器人投放市场取得成功以后，钱东奇做出了将家庭服务机器人产品线引向深远的战略决策，确定了一系列新产品研发规划。钱东奇认为除了扫地机器人，科沃斯需要更多的机器人产品，构成一个完整品类，以确立科沃斯家庭服务机器人的领先地位。这些产品覆盖家居生活的主要方面，致力于把人类从繁琐的家务中解放出来。这样，科沃斯的运营重心，就不再局限于扫地机器人这一个产品，产品升级的同时，还可以不断做大市场，找到符合企业自身特点的优势区域。

比如，基于扫地机器人的移动平台，科沃斯推出了空气净化机器人。过去几年，中国众多城市遭受雾霾困扰，空气净化产品受到消费者

热烈追捧。但传统空气净化器在一个固定地点工作，而科沃斯的空气净化机器人可以在各个房间移动，通过空气质量传感器捕捉空气污染源。在移动过程中实施净化，机器人还可以智能判断室内有害气体的分布状况，然后升降至最佳高度工作。空气净化机器人也可以自动识别障碍物，改变行走路线，返回充电座自动充电。接下来科沃斯推出的是全球首款擦窗机器人，拥有完全自主知识产权，专利达47项，其中19项为发明专利。擦窗机器人吸附在光滑玻璃的表面，能够自动规划清洁，即使玻璃没有边框也不会越出。

“商用机器人”是另一条产品线，除太阳能面板清洁机器人，科沃斯还开发了导购机器人——旺宝。这一产品最初是为了解决科沃斯自身专卖店运营的痛点，轮式移动平台使其跟随顾客移动，与顾客进行语音互动。你可以将其理解为人工后台的前台界面，通过远程互联，客服人员统一管理着这些机器人（1位客服同时控制9台旺宝）。这是机器人与具体场景的有机结合，优化了传统导购模式，提升了线下效率。

回看过去的18年，从代工企业到自主研发企业，科沃斯的转型看起来依然是从技术到品牌再到市场的寻常路径。能走通这条让众多代工企业折戟的转型之路的关键在于，科沃斯认识到了技术、品牌和市场的真正痛点，并做出了突围决策。总结转型的成功，钱东奇自己的看法倒颇为感性：“作为企业的经营者，必须有一些梦想和坚持，因为在前进的道路上，可能碰到的诱惑太多了……除了有一些梦想和坚持，有时候还需要一点点运气。”



刘铮铮是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

董事会性别多样：财务表现更佳



顾伟忠（Bill Gu）何江颖（Gladdy He）
李允贞（Alicia Yi）| 文　李剑 | 编辑

对私营部门研究的数据显示，性别更为均衡的董事会结构能够提高公司价值，同时对盈利能力产生积极影响。

美国大选正在如火如荼地进行。民主党参选人、年近70岁的希拉里·克林顿在接受采访时称，如果她入主白宫，未来其内阁成员的男女比例将同美国人口性别比例一致，这意味着将有一半的内阁成员为女性。此番豪言壮语一出，顿时四座哗然。不管希拉里能否成为美国历史上第一位女性总统，也不管她这样说是否有拉拢女性选票之嫌，值得肯定的

是，在男性主导的政界，希拉里的这番表态至少向全世界传递了这样一个信号：领导层的性别多样性须做出根本性的改变。其实，和政界一样，在男性主导的商界，董事会的性别多样性也正在成为一个全球性的热门话题。

2016年4月，光辉国际(Korn Ferry)与新加坡国立大学商学院治理制度与机构研究中心（CGIO）共同撰写了《亚太区董事会多样性报告》（Building Diversity in Asia Pacific Boardrooms）。报告对10个亚太经济体的公司董事会结构进行了追踪分析，包括澳大利亚、中国大陆、香港地区、印度、印度尼西亚、日本、马来西亚、新西兰、新加坡和韩国。报告数据基于每个经济体上市公司前100名的2014年财务报告。也就是说，该报告涵盖了10个亚太经济体的1000家上市公司——即每个经济体内总市值排名前100位的上市公司——的董事会。

对私营部门进行研究时获得的数据显示，性别更为均衡的董事会结构能够提高公司价值，同时对盈利能力产生积极影响。我们最近进行的研究发现，女性董事比例10%以上的公司3年期平均资产回报率为6.4%，平均股本回报率为14.3%。相比之下，比例低于10%的公司同一时期内的平均资产回报率只有5.2%，平均股本回报率只有11.8%。

拥抱性别多样的董事会

伟大的公司不一定有伟大的领袖，但是伟大的公司一定都有一个伟大的董事会。比如花旗、福特等知名公司，经过百年商战的跌宕起伏之后，一直传承着的除了一个名字之外还有什么？股东已经换了，CEO已经换了，员工已经换了，产品也不知道换过多少代和多少种类了，组织的创建者和领袖们早已经不在了，但是，以董事会为核心的一套制度、管理和运作规则体系依然在运转，这是所有伟大公司共有的特性。

董事会的精神实质是平等、合作、信赖与负责。董事会性别多样化，可以说是这种实质的最佳体现，并且能够给公司带来意想不到的价值回报。我们的研究显示，提高性别多样性能够让企业受益。女性董事比例10%以上的企业的财务表现优于比例低于10%的企业。2014年，女性董事比例10%以上的企业的股本回报率为14.9%，相比之下，女性董

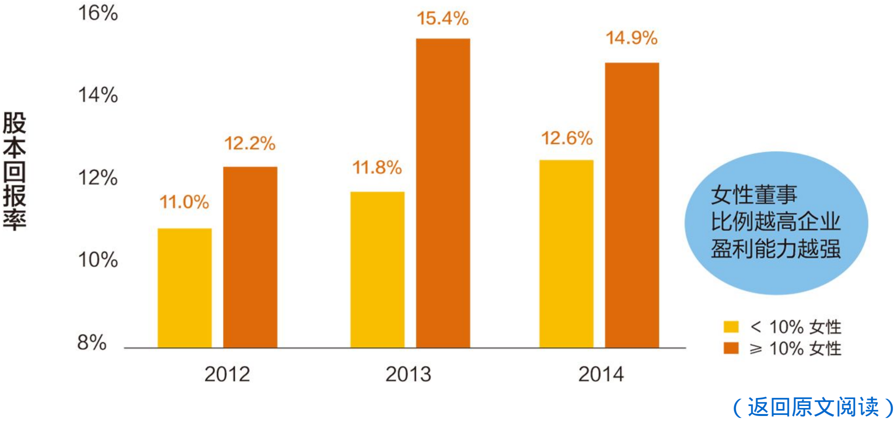
事比例较低或者没有女性董事的企业的股本回报率只有12.6%（图1）。此前3年时间，我们针对性别多样性和盈利能力的研究也显示出同样的结果。此外，我们的研究与其他全球性研究结果一致，都得出了“性别多样性程度越高，企业财务表现越理想”的结论。

增加女性董事能给公司的运营和财务表现带来正面影响，这个结论看上去让人觉得意外，但却在情理之中。女性会从不同的视角给董事会注入活力，有助于提高董事会团队决策的质量，避免“思维共振”的风险。从管理的角度来讲，女性独有的亲和力和对员工的关爱是女性的天然优势，对于企业文化的塑造非常有帮助。因此，女性董事是对男性董事会的有效补充。

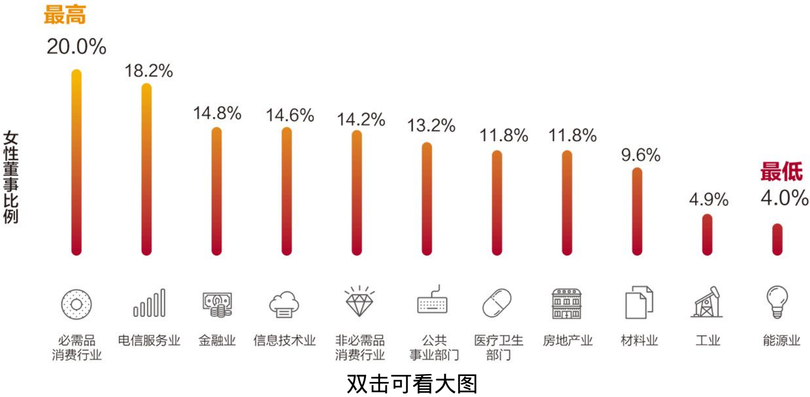
值得强调的是，性别多样性使得观念的多元化成为可能，而观念多元化是孕育创新最丰沃的土壤。董事会是连接公司治理和公司战略管理的桥梁。一个富有创新精神的董事会可以为公司带来难以估量的价值。光辉合益（Korn Ferry Hay Group）2016年针对全球90多个国家5.5万名管理者的情商素质研究表明：同男性相比，45%的女性管理者在职场中更容易展现出同理心；特别是在情感的自我认知方面，86%的女性管理者在领导力和企业管理方面更倾向于展现这一情商素质。女性管理者通常采用一种经过深思熟虑的速度扩张，对风险更敏感，这对保护股东投资至关重要。

女性是最大的消费群体，她们通常掌管着家庭的财政大权。拥有女性董事，她们能够在制定未来战略的时候更准确地表达消费者的想法，这有助于企业做出更合理的决定，以及降低风险。

中国常被亚洲女性当作典范。报告显示，在亚太地区，中国的女性董事最年轻，平均年龄50.4岁（男性为53.3岁）。在过去一年中，中国的女性董事比例略有下降，从13.2%降至12.9%，逆转了前两年的大幅增长趋势。在受调查的10个亚太经济体中，中国的女性董事比例排在第三位。我们的研究发现，能源业的女性董事比例最低，必需品消费行业的比例最高（图2）。中国2014年的全男性董事会比例与上一年持平，仍旧是23%。



（返回原文阅读）



双击可看大图

（返回原文阅读）

监管者：可以借鉴的做法

美国妇女取得选举权迄今已有90年了，但直到2011年，美国证券交易委员会才首次要求，企业必须公开其在挑选董事会成员时，如何贯彻性别多样化战略。女性成为商界领军人物，也不是由来已久。1998年，美国《财富》杂志首次发布《美国最具影响力的商界女性》排行榜，上榜的50人中仅有两位是《财富》美国500强的首席执行官。但是在2015年的榜单上，入榜者中已经有27位是首席执行官，超过了人数的一半，

其中有19位执掌《财富》美国500强，创下了该榜单的纪录。

研究表明，更多女性董事的存在能改善企业治理水平，为公司盈利带来积极影响，这已经是一个全球性的呼声。然而现实是，多样性的差异仍然很大，消除差距的速度也较为缓慢，尤其是亚太地区。在我们的系列研究中，虽然亚太区女性董事的比例逐年提高，从2013年的9.4%提高到了2014年的10.2%，但亚太董事会的性别多样性仍然有限并且不均衡，远远落后于西方发达经济体，例如英国的数据是26.1%、欧盟的是20.8%和美国的是18.7%（图3）。进一步分析研究结果发现，按照当前的速度，亚太地区需要10多年时间才能追赶上这些经济体。

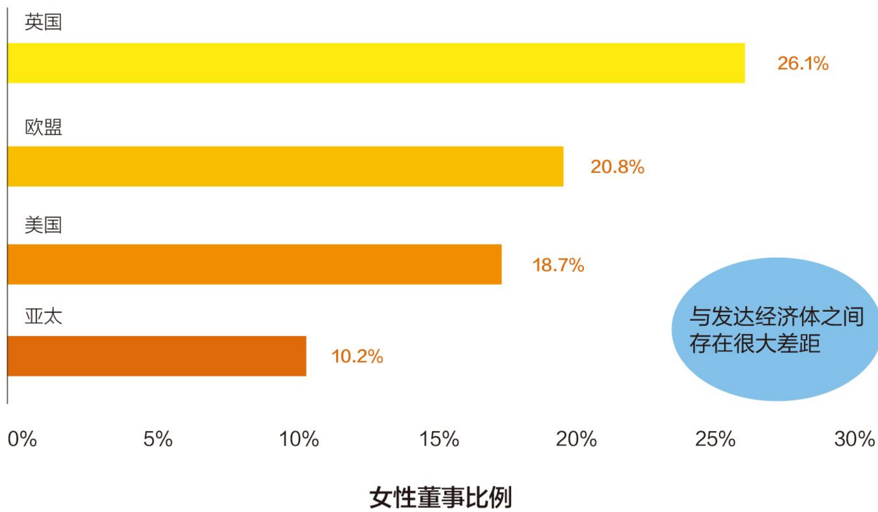
我们还注意到，基于传统的家长制作风，亚洲董事会似乎集体性无视性别多样性的价值。如果不从根本上扭转这种态度，多样性进程仍将遭遇障碍，才干出众的女性仍无法获得进入管理层和董事会的机会。

为了鼓励企业让女性领导者进入董事会，亚太地区的政府在不同程度上进行立法。我们研究发现，2013年至2014年，只有少数几个亚太国家和地区在提高性别多样性方面进步明显，它们的共性是全部采取了提高性别多样性的政策。比如，澳大利亚推出了以“如果没有，为什么不”为口号的自我揭露和调查计划，最终大幅提高了女性董事的比例，从2009年的8.3%提高到2014年的21.9%。澳大利亚证券交易所（ASX）还颁布政策，要求企业制定和公开多样性政策，其中要包括有关性别多样性的指导方针。印度的《公司法》要求每个董事会要有一名女性董事，马来西亚设定了女性董事比例达到30%的目标。总体上，从这三年的趋势来看，进步是有的，但速度较为缓慢，而且不同经济体或年份之间存在差异。根据我们的发现，我们认为亚太董事会继续提高性别多样性并非一个必然趋势，需要企业、证券交易所、监管部门和投资者予以更大关注。令人备受鼓舞的是，亚太地区全男性董事会快速减少，比例从44.7%降至当前的39%。

在提高董事会性别多样性方面，中国缺少制度方面的支持。企业董事会结构的指导方针只有公布董事会构成的要求，即至少有一名独立董事。2011年通过的发展规划提出了性别多样性目标，希望能够“在2020年之前提高所有企业——公有或者私有——的女性董事比例”。然而，这一行动呼吁并不包括在企业治理准则之内。在中国，全男性董事会的比

例达到23%，仍然普遍缺乏主动任命女性董事的动机。

中国女性董事的比例虽然在亚洲位居前列，但同西方发达国家相比，性别多样性的步伐仍然迟缓。对中国的监管部门与决策者来说，鼓励董事会性别多样性势在必行。他山之石，可以攻玉，借鉴其他国家的做法是一个明智之举。实践证明，政府的政策能够有效地促成董事会结构的积极变化，以实现在整个商业领域里的性别平衡。



（返回原文阅读）

如何成为女性董事

享誉全球的世界经济论坛（World Economic Forum）曾经要求其“战略合作伙伴”成员——无一不是世界级巨型公司，在其出席瑞士达沃斯论坛的五人代表团中，至少有一名女性。可见，女性高管包括女性董事的相对稀缺是一个全球性问题。那么对女性高管来说，怎么成为董事会的一员呢？巴菲特挑选董事的标准也许可以作为一个参照。

巴菲特认为，一个企业正常的运转，固然离不开优秀的企业管理层，但企业拥有一个优秀的董事会也是非常必要的。因为优秀的董事会能够控制企业的经营风险，最大限度维护股东的权益。伯克希尔公司董

事会的14名董事中有3名女性董事，6名董事年龄在80岁以上。伯克希尔对董事会成员只有三个挑选标准：具备商业头脑、以股东为导向以及对伯克希尔有强烈的个人兴趣。值得一提的是，巴菲特对那种颇具威望的人士并不感兴趣。

让一批女性主管轻松并积极地转换为领导角色，商界肯定会从中受益。对女性而言，进入董事会是一个厚积薄发的过程，但也不是无迹可寻。首先，她们须进入猎头公司的视野。据统计，在美国58%的董事候选人是由猎头公司推荐的。另外，还要了解董事会的运作情况。比如，标准普尔（S&P）500公司的董事会去年平均召开了9次会议，董事的平均薪酬为21.3万美元，平均任期为8.4年。优秀的董事应该愿意承担董事会服务所需的、不断增加的工作压力和时间投入。此外，参加商学院的相关课程也是必要的一步。比如，硅谷的董事会中就体现出了浓郁的人脉意味。硅谷所有的董事中，有五分之一毕业于斯坦福大学，有超过十分之一毕业于哈佛大学。

拥有这些之后，距离成为女性董事，还有一步之遥：你面临的最大障碍是缺乏服务董事会的经验，这时候你须从头开始，比如说，有些女性从担任非营利组织的董事开始积累经验。

在中国，已经出现了不少实力雄厚的女性董事，比如格力电器董事长董明珠、新希望六和联席董事长兼首席执行官陈春花，华为公司董事长孙亚芳。我们相信，会有越来越多的优秀女性步入女性董事的行列，为董事会带来不同专长，构建一个真正战略性的董事会。

在汉语中，“董”有监督、修正、管理、深藏和资历老道的涵义。一个多样性的董事会能够以更广阔视野审视不断变化的全球市场，制定出更为完善的创新解决方案，进而更有可能取得成果并实现目标。此外，一个更富有多样性的董事会也能够在出现市场波动和遭遇风险时为高级管理层提供指导和建议。



顾伟忠是光辉国际中国区董事总经理、高级合伙人。何江颖是光辉国际上海分公司高级合伙人。李允贞是光辉国际董事会业务董事总经理。

把租赁当作企业运作

时青靖｜文　钮键军｜编辑

因行业特殊性，金融业一直游离于主流管理之外。但由于经营环境的变化，现在中国金融企业都开始运用管理手段运营。招银金融租赁就是这样一家企业，它借助创新，开创新市场和新客户群，并像企业家那样布局未来。

规模经营不再是金融业惟一的经营真理，变化越来越快的商业环境，金融业的生存竞争早已白热化。该如何持续经营？要怎样才能不断成长？创新与变革，显然才是真正的途径。2016年1月21日，作为首批试点成立的5家银行系金融租赁公司之一的招银金融租赁凭借2015年发行的首单资产证券化项目（ABS），获得“最具创新精神项目发起人”奖项，这个奖项由专家评审小组、从业人员和公众历经3个月投票得出的。该项目是公司首单、也是银监会备案制下金融租赁行业首单ABS，整体发行利率创租赁行业的最低水平，并在保证金不入池的前提下，实现了资产完全出表，开创了国内金融租赁行业的先河，是租赁行业证券化实践的重大突破。

这是金融业成功践行创新理念推行管理手段的最佳实践。创新是惟一能造就一个持续和健康发展经济的工具。企业推出一项新产品、新服务或新流程，要满足客户未被满足的需求或潜在需求，创造出新的客户满意。客户有新的所得，才会愿意付出比过去更高的价格。这反映在企业的收入和利润上，就是创造了新的财富。

作为一家追求专业性的金融租赁公司，招银金融租赁之所以在创新领域上有如此大的进展，是源于对其竞争优势发展的考虑。尽管该公司

这几年发展很快，但比对全球租赁业，公司目前还处于初级向中级转变的阶段，主要还是以融资租赁为主，在全球租赁发展背景中还有很多可以借鉴之处。因此，该公司开始推行“早一点、快一点、好一点”的发展文化，力求做到人无我有，人有我快，以及人有我更优。再者，考虑到市场因素。随着租赁业的发展，吸引了很多投资进入这一市场，参与者也越来越多。因为国家对这个行业的重视，催生了越来越多的竞争对手。这驱使该公司不得不早一点着手创新变革，寻找新的发展途径。

同时，招银金融租赁明确认识到创新是组织的一项基本功能，是管理者的一项重要职责，它是有规律可循的实务工作，可以以循序渐进的方式推行实施。该公司就是以这种方式渐进实现创新与转型：这次推出一个新产品，下次实施一项新政策，再下次改善一种服务。借助创新的推动力，招银金融租赁得以开创新市场和新客户群、将变化视为机遇，借机转换角色，提高资源的产出，并像企业家那样布局未来。这家公司的品牌性创新主要体现在业务结构、商业模式以及渠道等方面。

业务结构创新

全球的租赁业随着新经济的到来，已经发生重大的变化，过去一年，中国租赁业内外部环境变化不断，租赁已经改变单纯融资的做法，创新租赁更适应知识经济的到来。这驱使金融租赁企业必须针对原来的租赁业务和经营理念做出改变。一旦应对措施开始推行，业务结构创新则势在必行。经营环境的变化让招银金融租赁公司意识到，一味沿袭以前的做法注定运转不良，而且会忽视增长最快的领域，错过重要的创新机遇，并将市场份额拱手让给竞争对手。业务结构的转型要求企业具有企业家精神，做好角色转型的准备。

转换角色，提高资源的产出。租赁业的中级阶段和高级阶段中，有两条明确的主线：一是经营性租赁占比会越来越多，二是专业化程度会越来越高。此外，租赁企业还要应对利率市场化的挑战。因此招银金融租赁力求早一点，着力推进业务结构转型，提高经营性租赁占比，从以融资为主转向以融物为主、从看重承租人的信用资质转到经营租赁物，相对缩减融资性租赁占比。该公司的飞机订购采用由租赁公司直接购买

再租赁给客户的方式。对于银行系租赁公司，直接购买直升机、再租赁给运营人的这种业务模式，是极为罕见的。同时，在欧洲各大银行逐渐淡出航运融资服务的大背景下，公司挺进船舶订购业务，实现了从融资方到船舶持有者身份的转变，全面介入新造船经营性租赁。由此，招银金融租赁的角色也发生了改变——从目前资金提供方角色，向资产管理人转型。这种角色转变极大地提高了资源产出，开创了新的租赁需求。

商业模式创新

在全球化冲击、技术变革加快以及商业环境变的更加不确定的时代，决定企业成败最重要的因素，不是技术，而是它的商业模式。而且业务结构的调整，必然带来商业模式的改变，即商业模式的创新也是为了满足业务结构的优化。改革一个企业的基本经营方法，不仅能够满足更多客户的需求，而且是创造可持续盈利的一种新模式。

为应对客户需求商机不断萎缩的这样一个商业环境，招银金融租赁在市场研究上投入了大量的精力，持续增加增量的供给，优化效率、价格和服务体验，充分考虑到新客户未得到满足的需求，抢占市场竞争优势。

开创新市场和新客户群。从目前几大电力集团对新能源项目的并购扩张趋势中，招银金融租赁认识到未来该模式有较大市场扩展空间，因此开始助力电力集团新并购项目尽快建成投产，快速获得国家绿电补贴，实现3亿元直租项目投放。考虑到民营中小型企业银行融资比较困难，招银金融租赁通过租赁易平台为一家较为典型的民营小物流公司获取3年期冷库融资租赁项目投放，下沉业务客户群，扩大客户基础。一改自推出以来只投放民营企业项目主体均为大型民营企业的模式。同时，采用创新法律结构，分割交船前/后融资，保证公司在不同风险情况下的选择权，开创境外航运业务，实现高收益。

渠道创新

商业模式的改变，会需要不同的渠道来支撑。相比于以往对渠道创

新的认识，仅仅带来改变是远远不够的。衡量渠道创新的维度有很多，但是，渠道创新的目的只有一个，那就是创造价值。渠道同时还有属性依存策略，一个元素发生变化，另一个元素也会随之改变。

将变化视为机遇，加以利用。依托招商银行整体分支行渠道，推进多元化渠道发展。针对不是招商银行的客户，原渠道无法提供服务的情况，招银金融租赁认真分析内外部形势，通过流程优化解决了项目端、通道端和资金端之间彼此不了解不信任的问题，打通招行体系外的低成本资金的渠道，将变化转为发展机遇。政策导向和新的地方政府融资政策对金融租赁业来说可谓一个很大的变量。设计出“基础设施经营性租赁业务”方案，配合政府采购服务模式，实现项目投放，同时很好地规避了平台公司风险，增加了投放渠道，展开与政府的直接合作方式。

像企业家那样布局未来

“企业家”的本质就是有目的、有组织的系统创新。未来，大数据的运用无疑将会给金融租赁公司带来更大的自主创新空间，进一步释放对实体企业、相关行业定制化服务能力，逐步从目前的单笔业务、单个项目的服务，拓展到参与企业及新兴行业从初创到成长发展的全生命周期，为实体经济提供全方位服务。

创造出新颖而与众不同的东西，改变价值。这也是招银金融租赁制定出未来机器人租赁项目的主要原因。从发展趋势看，制造业将会成为融资租赁的一个目标行业,也是融资租赁的重点发展领域。基于专业人士对市场的全面分析调研，公司制定出提供产业升级的机器人租赁计划。招银金融租赁首席市场官史永赳在采访中表示，目前营销和物流方面的数据非常多，相比之下，制造业方面的数据却很少。未来通过机器人租赁，招银金融租赁可以实现与制造业生产商共享制造业领域的数据，充分发挥大数据在转变内部运作、客户关系及行业价值链方面的潜力，为公司创造持续的竞争优势。

与整个金融租赁行业普遍单纯追求规模扩张不同，招银金融租赁在兼顾股东利益和服务实体经济的同时，借助创新，实现业务收益稳步增长并创造了公司可持续发展的盈利模式。经济发展的方式转变赋予金融

租赁更多的责任。因此，招银金融租赁决定摒弃曾经的综合型、粗放型发展，转为聚焦特定领域、特定行业的精细化发展，不断开创新模式来应对激烈的市场竞争。



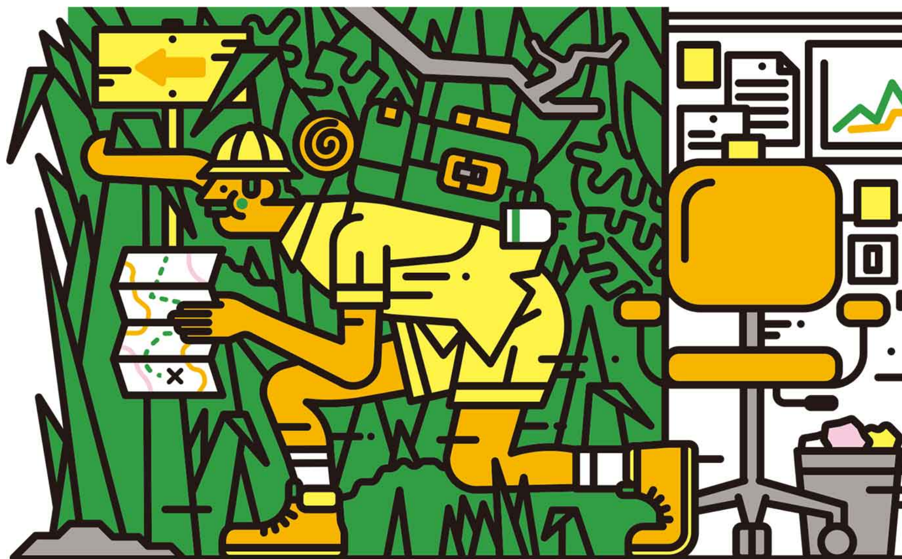
时青靖是《哈佛商业评论》中文版高级编辑。

Experience 经验



退休不是结束而是开始
Next-Gen Retirement

希瑟·沃夫（Heather C. Vough）
克里斯汀·巴塔耶（Christine D. Bataille）
莱莎·萨金特（Leisa Sargent）玛丽·李（Mary Dean Lee）| 文
王晨 | 译　廖琦菁 | 校　时青靖 | 编辑



如果寿命大大延长，精神和身体状况俱佳，将专业技能束之高阁、选择退休就不一定是好选择。这时你有机会去尝试和探索，追求你真正看重的事业，甚至留下一份全新的遗产。

在美国，每天都有超过1万人迈过65岁门槛——曾有几十年，这是标准退休年龄。一般认为，从50岁开始，最晚不超过70岁，人们就该结束职场生涯，开始享受生活了。但近20年来，这一规则发生了重大变化。根据人口学家吉姆·奥本（Jim Oeppen）和詹姆斯·沃佩尔（James

Vaupel）的研究，现在60岁的人中有一半将活到至少90岁。（参见琳达·格拉顿（Lynda Gratton）和安德鲁·斯科特（Andrew Scott）合著的《百年人生》（*The 100-Year Life*）一书。）而同时，企业和政府承诺养老送终的时代已经结束。由于这一变化，以及其他原因，管理者开始重新思考“退休”的含义。

研究者投入大量时间分析组织如何应对这一新趋势并从中获益。老龄化问题专家肯·迪赫瓦尔德（Ken Dychtwald）在2004年《哈佛商业评论》的一篇文章中主张，企业应打破传统退休观念，在企业文化中强调经验的价值，并制定灵活的工作安排和离职方案，以保证高龄员工的投入度。

在与管理者合作的过程中，我们开始对当下人们的退休方式感兴趣。为了解各类人的不同选择，我们与约克大学的耶莱娜·基奇克（Jelena Zikic）合作，对100名新近退休或积极计划退休的企业管理者（包括高管）进行深入访谈。为更全面了解当下职场人士的退休状况，我们还采访了相关行业（包括金融服务、资源和高科技制造）24家企业的人力资源专家。我们选择研究管理者，是因为他们的离开会给组织带来重要影响，还因为他们经济状况相对较好，能更自由地选择退休的时间和方式。

与传统理论和成见不同，我们发现个人对于退休的观点和做法非常多元。我们将在下文中介绍这些发现，以及从中总结出的4项指导原则，希望帮助各年龄段人士规划好职业生涯“下半场”。这4项原则是：顺势而为；找到意义；转变角色和投身公益。

顺势而为

我们从管理者的讲述中发现，很少有人一到年龄或满足退休条件，就彻底从全职工作转变为退休状态。告别职业生涯的方式有很多，而且没有固定时间表。虽然有些管理者“遵从传统程序”，但其他人退休的原因包括：发现“合适的时间窗口”；由于健康等原因“顿悟”，将生活重心从工作上转移开；“兑现”，拿钱走人；由于组织的变化感到“幻灭”；受到“排挤”，被迫离开所在职位或公司。总之，很多因素影响受访者的退

休方式。

路易斯（56岁）是一家跨国电信企业主要事业部的总经理，在公司工作了32年。由于不认同公司新任命的CEO，他决定提前退休。虽然为一项改组工作多留了两年，但他一找到机会就马上离开了。阿兰（49岁）是一家制造企业的区域销售经理，业绩卓著，评价很高，他的经历有些类似。经过资产重组，公司大股东变更，他有3个选择：平级调动到另一个工作地点；降职；提前退休，领取补偿。虽然一开始觉得退休还太早，阿兰最终认为提前退休最符合自己利益。

这里得出的经验是，很少有人能完全掌控自己职业生涯结束的时间和方式，所以我们必须准备顺势而为。公司的并购重组、高层人事变动、战略方向变化，甚至生活中的意外事件，都可能让你决定退休，或至少开始为此做准备。无论退休计划多么周全，事情的进程很可能和你预期的不同。

找到意义

管理者谈论退休时使用的词汇很多元（见《“退休”对你意味着什么？》）：退休可能是对工作压力的“治疗”，告别日常重负的“解放”，或远离高强度工作的“减速”。这些比喻都适用于吉姆。父亲40多岁去世，吉姆不想步其后尘。由于担心健康问题，他刚过50岁就从一家跨国公司CEO的职位上退休。也有人从退休中看到“重生”或“变革”的机会。玛格丽特曾在一家消费品公司负责营销和战略规划，工作压力很大。她选择离职，到一家著名商学院担任驻校导师。还有人将退休视为职业生涯的“里程碑”，担心职业身份的“丧失”，希望“坚守”，继续发挥专长。比尔属于最后一种，他是地质学家，从工作25年的石油公司退休时还相当年轻，之后决定和同事一起创办一家采油公司。

但实际退休后，人们的想法通常会变化。有人一开始将退休视为解放，随心所欲地玩高尔夫、桥牌或游艇，但之后可能向“坚守”、“变革”或“新生”方向发展。继续看吉姆的故事。退休的头几年，他只求清静，想从工作压力中恢复过来，但也开始怀念之前荣光职业的某些方面。他先将精力转向家庭，但最后重回职场，开始为年轻管理者提供指

导。

我们在研究中发现，对退休采取灵活态度、在不同“意义”间切换的人，能够找到适合自己的退休方式。所以，即将面临这一人生重大转变的人，尤其应该思考一下“退休”对自己的意义：你脑海中出现哪些情景？上述这些比喻是否符合你的梦想和愿望，或者你另有想法？重点在于，你必须更好地了解自己、你对工作和生活的态度、你未来想成为的人，以及所有新机会和可能性。

同时要记住，你在退休后可以有多重身份。这种多元性对未来世代更加重要。据格拉顿和斯科特预测，现在20岁的人有50%可能活到100岁，40岁的人活到95岁的概率同样有50%。即便75岁退休，你也可以尝试不止一种退休生活。

“退休”对你意味着什么？

五六十岁的管理者对退休生活有不同的理解。以下是一些常见的形容：

丧失	失去目标，害怕被遗忘，身份受到威胁
重生	新的开始，新的一页，追逐自己兴趣和激情的全新机会
治疗	对不健康、高压力职业生活的“清理”和“解毒”
解放	从工作的各种限制中解脱出来，迎接新的自由
减速	放慢生活节奏，获得更多时间
坚守	继续参与工作，做出贡献，在不同情境中应用专业技能
里程碑	达到巅峰，实现目标，一段旅程的终结和新的开始
变革	积极主动转变角色和生活方式，尝试新的身份

注：此表内容改编自本文作者在2011年10月《职业行为期刊》（*Journal Of Vocational Behavior*）上发表的文章。

（返回原文阅读）

转变角色

很多职场人士不选择彻底退休，而是留在原公司承担新角色，工作时间安排和职责都有较大变化。丹尼尔是一家金融机构的高管，和公司商定改为兼职工作。现在，他半个月在海边小屋钓鱼打猎，半个月在公司总部担任“思想领导者”，辅导新晋管理人才。我们采访的另一位资深

管理者则提议与另外两位同事分担一份工作：他自己想退后一步，同时保持工作状态；另两位同事孩子还小，希望在工作之余有更多时间陪伴家人。他们所在的高科技公司同意了这个方案。

很多高管采取逐步退休的方法，逐渐减少工作时间，同时将他们的知识和责任传递给后来者。马克是一家林业公司的高管，已经到退休年龄，公司同意他将工作时间减至原来的60%，让他可以处理自己的健康问题，同时继续帮助公司，特别是指导两组管理者，以及参与制定继任计划。

还有一个选择，就是与原雇主按合同制继续合作，这会使双方受益：员工能得到报酬和继续工作的机会，公司则留住了专业技能。彼得是银行高管，50多岁退休，而半年后公司又给了他一份短期合同，请他做擅长的小企业贷款业务。

亚当则走了另一条路：50岁出头时申请离开两年去做市议员，之后回公司工作一段时间，56岁正式退休，然后开始领导一个大型社区组织。

我们认为，任何考虑退休的人都应探索继续工作或离职的可能方式。仔细审视一下你的工作内容，你的独特经验、技能和知识，以及雇主对你的看法。回顾你承担过的不同角色，完成过的项目，以及你贡献最大、自我感觉最好的工作领域。

不是所有组织都能提供新颖、定制化的工作安排，但灵活处理的空间还是比想象的大。一旦你想清楚愿意做的工作以及期望的时间安排，就可以先和上司或人力部门非正式地沟通。如果他们不愿做灵活安排（无论是继续工作还是逐步退出），或无法提供你希望的条件，你可以考虑接触愿意提供这种灵活性的组织。

在对约700名8至14岁儿童的调查中，**80%**受访者认为父母会把工作压力带回家，近60%说父母曾因为工作错过戏剧表演、体育比赛、颁奖仪式等学校活动，甚至重要节日。

PROJECT: TIME OFF：《职场烈士的孩子》（"*THE WORK MARTYR'S CHILDREN*"）

投身公益

安德鲁·卡内基曾说，人生前三分之一应该学习，中间三分之一赚钱，最后三分之一用于给予。或许因此，退休一直被看作投身公益的起点。不过我们发现，现在退休者对社会的贡献远不止捐钱。来看几个例子：哈利从事造纸行业，从工程师做到工厂管理者，60岁出头时意外被解雇后，开始帮助高中辍学者学习一技之长；琳达是管理培训专家，在一家银行工作了28年，50岁退休后回到大学学习国际发展，准备为非洲艾滋孤儿建立孤儿院；西尔维娅是成功的投资银行家，因为厌倦了工作早早退休，义务担任一家大型文化机构的财务总监；加里是电信企业高管，离开公司后创办了一家帮助社会创业项目筹资的机构。

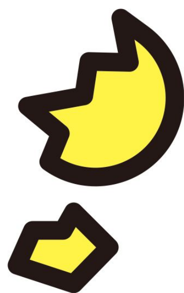
如果寿命大大延长，精神和身体状况俱佳，将专业技能束之高阁、选择退休就不一定是好选择。现在到退休年龄的人，已经开始用自己的知识和技能服务社区以至整个世界，这个趋势将在未来世代身上体现得更明显，尤其是在社交方面非常活跃的千禧一代。即便你厌倦了一直从事的工作本身，你的领导力、团队合作和项目管理能力也可能大有用武之地。退休不是结束而是开始——你现在有机会去尝试和探索，追求你真正看重的事业，甚至留下一份全新的遗产。



希瑟·沃夫是辛辛那提大学Lindner商学院助理教授。克里斯汀·巴塔耶是伊萨卡商学院助理教授。莱莎·萨金特是新南威尔士大学商学院教授。玛丽·李是麦吉尔大学Desautels管理学院荣休教授。

要不要增加新菜品？

Expand the Menu?



桑迪普·普里（Sandeep Puri） 基尔提·坎佐德（Kirti Khanzode）
艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 文
蒋荟蓉 | 译　牛文静 | 校　时青靖 | 编辑

一家餐饮连锁店有意增加新菜品，增强吸引力，又不想失去原本的特色。

罗希特拿着鸡蛋玩杂耍。光滑的、褐色的蛋，在两手间丢来丢去，抛到空中再接住。先是3个蛋，然后是4个、5个——这些蛋是哪儿来的？他心中怀疑，手上抛接动作没停，面前的人群向他喝彩。我在哪里？这些是什么人？罗希特想看看四周，但他明白不能将目光从鸡蛋上移开。突然间，鸡蛋变成了别的东西：鸡腿、西葫芦、番茄、土豆，还有一包扁豆。他继续抛接，然而手指抓不牢滑腻的鸡皮，扁豆抛得太低，土豆又太高，结果全都掉到了地上。他低下头，看到的一片狼藉，却并非他所预料：地上只有打碎的蛋，十多个鸡蛋，蛋壳碎片间横流着蛋清蛋黄。

罗希特惊醒了，满身大汗，心怦怦直跳。他看看周围，左边他的妻子阿纳亚仍在酣睡，右边是床头柜和闹钟：时间接近午夜。罗希特重新躺好，深吸几口气，笑了起来——笑声很轻，不至于吵醒妻子。他是

Yolk-ay创始人兼CEO，这家热门餐饮连锁店开在阿联酋，专做印度传统蛋类食品，但正在考虑增加新菜品。那个梦不难解释。

10年前

“爸，快来试试。”

“试什么，维克拉姆？”罗希特放下手上的《星期日报》。他刚才盯着自己担任侍者领班的那家酒店的一则广告，空想着“精品spa、五星级餐厅和屋顶泳池”之类的广告语旁边能否再加一条“一流服务”。他觉得自己和自己的团队不受重视。至少他上午不用去上班。阿纳亚在做早饭，加了鸡蛋和燕麦的麦粉糊，闻着就好吃。

“把蛋放在手里用力捏。”维克拉姆说。

“怎么，想搞得我一手蛋黄？”

“不会破的。我保证。”

罗希特半信半疑，但如今19岁的儿子维克拉姆主动跟他说话是件罕事，于是他照做了。他用尽全力捏着鸡蛋，可是捏不破。

“看到了吧？”维克拉姆说，“蛋壳的形状可以承压。”

“真有意思。”阿纳亚把早餐端上桌。

“的确。”罗希特微笑着，放下了鸡蛋。

“妈，我想死你做的饭了。”维克拉姆嘴巴塞得满满的。他去年秋天开始上大学，只有周末回家。“吃不着好吃的麦粉糊，简直要死，马萨拉蛋卷和鸡蛋咖喱就更没法吃了。你去我们宿舍旁边开个餐馆吧。或者像瓦多达拉市的那种小吃摊，就是去年去看爷爷奶奶时出租车司机带我们去吃的那地方。那个新鲜的煎蛋卷有多好吃，你记得吗？我跟你讲啊，学校里印度人可多了。你要是去卖吃的，我和朋友肯定天天去吃，教授也会去的。”

“用鸡蛋做吃的很容易，”阿纳亚说，“你可以自己学着做。宿舍没有厨房吗？”

“没时间啊，”维克拉姆答道，“上课、打球、聚会……”听到他说的最后一个词，母亲皱了皱眉头，于是他赶忙加上一句：“马上还要去工作。我在申请索尼的暑假实习，在迪拜网络城。开餐馆真的可以。那儿

有很多来自孟买、金奈、德里和班加罗尔的移民，都是二十几岁在外面漂，都是去打工的，就跟你和我爸以前一样。你们肯定能赚一大笔钱。”

罗希特顾不上吃蛋，只顾着听儿子口中的商业构想。这个点子改变了他们的生活。

5年前

“爸，我们做到啦，3个月新开了3家分店。我知道当时提这个的时候你觉得我异想天开，可是我们不能眼睁睁看着Tikka House和Raja Cooks抢走这么红火的地段。明年会有几百个新的劳动力到那些地方去，我们真得加大供应量，满足他们的需求。”

“这些你都是从商学院的课堂上学来的？”罗希特打趣道。

罗希特实在是太为儿子骄傲了。5年前他们开了第一家Yolk-ay餐厅，当时维克拉姆还是个干干瘦瘦的大学生，站在门口迎接客人，分发在文印店印出来的宣传单。而后他在阿联酋酒店管理学院读MBA，其间历任餐厅收银员、厨师、经理以及供应商联络人，最后是首席运营官。如今拿到了MBA学位的维克拉姆已经成熟起来，成为一名十分干练的商业合伙人。

现在他们在迪拜、阿布扎比和哈伊马角总共有5家店（其中3家是新开的），店址都设在印度、巴基斯坦和孟加拉国移民密集的办公楼和住宅区附近。Yolk-ay餐厅在阿联酋以“最好的西奥卡风味蛋类食品”闻名，选用当地农场新鲜食材，价格公道，微笑服务，提供早、午、晚餐——这段广告语，罗希特和维克拉姆向资助者、顾客和记者说了无数次，在梦里都背得出来。维克拉姆还做了个电台广告，由他和罗希特两人历数鸡蛋对健康的好处，这个广告很红，让父子俩成了当地著名的“外出创业成功人士”。2010年，Yolk-ay营业额达到200万迪拉姆。今年开了新的分店，他们希望营业额能翻一倍。

阿尔巴沙区的阿联酋购物中心附近刚刚开的这家分店，终日顾客盈门。

“现在去哪儿？”维克拉姆问。

“回家，”罗希特说，“你妈妈在等我，格蕾琴肯定也在等你。”维克

拉姆的德国妻子格蕾琴，刚刚结婚一年，怀上了双胞胎，预产期就是这几天。

“我是说，接下来我们要在哪儿开分店？沙迦有巨大的增长，TikkaHouse刚在那边开了家店，要我说是有点儿太早了，不过我听传言说，印孚瑟斯（Infosys）和塔塔咨询公司在考虑明年把很多员工迁过去。我可以让阿兰达蒂去考察。”阿兰达蒂是维克拉姆大学时的好友，现在在Yolk-ay工作，主要负责新业务拓展。

“我欣赏你的热忱，维克拉姆，但我们要先确保目前这几家分店能经营下去。我们不希望力量太过分散。所有门店的质量必须保持一致，这是我们名声的根本所在，是我们对顾客的承诺。”

“能成，爸，我保证。交给我吧。”而在之后的5年里，他的确做到了。

当天

“爷爷，爷爷。”罗希特的一对双胞胎孙子扑到他怀里。今天是他们的5岁生日，之前就说要请学前班的小朋友在Yolk-ay最初开在迪拜阿尔卡拉马区的第一家餐厅一起庆祝。他们今年的生日是星期一，正赶上餐厅每周休息的日子，所以维克拉姆问过罗希特，罗希特当然答应了。两个孩子是罗希特的掌上明珠，而且不管Yolk-ay开了多少分店（一年前他们在沙迦开了第八家分店），他最喜欢的仍然是阿尔卡拉马这家。这家店就像家一样，特别是今天上午，阿纳亚在厨房忙碌。罗希特本来说要让员工来做，毕竟他的员工都跟家人一样，但阿纳亚坚持要亲自来。

“就算现如今阿联酋每二十几个人里就有一个吃过你的厨师做的东西，我孙子过生日也不能让他们下厨。”

维克拉姆在孩子们身后，把手里的礼物放在一张咖啡桌上。“等一下会有十多个小孩子在这里跑来跑去，准备好了吗？”他问罗希特。

“当然了，”罗希特回答，“他们可是下一代顾客！”

“至少还有一个钟头他们才过来。妈妈那边要帮忙吗？啊，没事了，格蕾琴已经过去了。”媳妇刚刚飞快地亲了一下罗希特的脸颊，然后跑进柜台后面，穿过双开门，进厨房去了，边跑边喊了一句：“孩子们，听

话！”

“她在说我们还是他们啊？”罗希特开了个玩笑。

“我拿来了玩具火车让他们先玩着。”维克拉姆从背包里拿出玩具。

“太好了，来玩吧。”

“爸，其实我想跟你聊聊生意上的事。上周我们跟阿兰达蒂讨论的那件事，你考虑过了吗？”

“当然，是说我们的地理扩张已经走到头了吧。挺好的，眼下我们可以一心一意搞好现有的几家店了。”

“没错，但前几个月的营业额一直没有上涨，而且TikkaHouse和肯德基之类的西式快餐竞争对手似乎在抢占我们的市场份额。当然，我们还是有忠实顾客，因为熟悉所以喜欢Yolk-ay，但我们好像没办法再赢得新的顾客了。没有新鲜刺激的感觉了。所以我和阿兰达蒂觉得，我们应该以其他方式扩张。”

“你又想说外卖？我以为我们已经有共识了，我们的食物不能外送。没人爱吃冷掉的蛋。”

“说实在的，大家想要我们把食物送到公司和家里。我们做过顾客意见调查，顾客们十分希望我们能送外卖。其他竞争对手都提供外送服务。不过你说得对，也许顾客只图方便，没意识到食物品质会下降。厨师在这方面非常坚持，我不会再跟他们争了，也不会再跟你争。”

“那就好。”罗希特说。

“然后我们来说说菜单吧。能加点儿什么新鲜的东西？”

“实验厨房的几个厨师昨天在忙着做新品，一位厨师的姑婆提供了其中一个菜谱，还有一个菜式来自美国刚刚出版的一本烹饪书。”

“都是鸡蛋做的？”

“那还用说，”罗希特说，“Yolk-ay做的就是鸡蛋。我们的品牌，我们的营销，我们的起源，一切的核心都是鸡蛋。”

“只有鸡蛋，永远不变？我们就不能加点儿鸡肉和素食之类的吗？可以从供应鸡蛋的那几家农场拿一些鸡肉和别的食材。我们已经与供应商建立了稳固的关系，他们非常希望能跟我们做成更多的生意，都说了好几年了。”

“他们当然想这样了，这样他们能赚更多的钱嘛。”

“要我说，这样我们也能赚更多的钱。我和阿兰达蒂在上次顾客调查中问了几个这方面的问题。足有48%的调查对象表示，如果我们提供更多样的菜式，他们会来得更频繁，花更多的钱。”

“另外52%呢？”

维克拉姆不安地低下头，“另外52%对现在的菜单很满意，可能即使增加了新品也不会改变之前的习惯。可是爸爸，这些人是我们最忠诚的顾客，真心喜欢我们做的鸡蛋。假如我们面向所有快餐店顾客——去Tikka House、RajaCooks和肯德基的每一位顾客，做个覆盖面更广的调查，结果会怎样呢？问问他们，什么能让他们更常来Yolk-ay，你知道，答案肯定是菜单上更多的选择。”

“我们总说，如果你什么都想做，那么你什么都做不好。”

“我不是想让我们什么都做，只是再多做一点点事情，让大家重新谈起我们就够了，保证公司继续增长就够了，这是为了我，为了你，也是为了你的孙子啊。”

“苏尼尔怎么说？”苏尼尔是Yolk-ay的主厨，是个传统的人。罗希特无法想象如何向他提出这样的改变，坚持让他照办就更别提了。这样扩充菜单，会给厨房员工带来巨大的影响：新食材、新设备、新岗位，新增的培训，全新的合作方式。

“其实周五的时候我们让他做了个小小的非正式的测试。别生气，只是个临时起意的小试验，所以没告诉你，是我和阿兰达蒂那天上午才想出来的点子。上季度公司聚会时他做了咖喱角，这次我们买来食材让他再做一次，一开始他不大乐意，但后来同意了，做了一些给当时店里吃午饭的顾客试吃。大家爱死他做的咖喱角了，根本停不下来。苏尼尔笑得嘴巴都合不拢了。”

“就是说他也希望扩充菜单？”

“也不是。他唠叨个不停，说这样改变会严重破坏他的体系。不过我觉得，如果能有你的支持，我们就能说服他。”

“我没想好，维克拉姆。明天去公司谈，好吗？今天我们是来吃蛋糕、看杂耍的。”

“当然可以，爸爸。睡一觉再想吧。明天再说。”

当晚

罗希特梦见自己还在双胞胎的生日聚会上。双胞胎在拆最后一件礼物：两个一模一样的盒子，包着黄色的彩纸，扎着红色的绸带。盒子很大，是不是维克拉姆给他们买了那种怪物卡车？可是盒子一打开，里面只有白色的纸巾。孩子们把纸巾一张一张拽出来，摊了一桌子，最后同时找到了盒子最里面塞着的东西。列扎将手举过头顶，手里是个完美的棕色鸡蛋。沃尔夫冈手里则是一条鸡腿。两个孩子眉开眼笑。

罗希特又一次惊醒了，扭头看了看表：凌晨1点钟。这一夜的两个梦都与维克拉姆的提议有关。但这两个梦是什么意思？到底该不该坚持只做鸡蛋？



案例研究教学笔记

桑迪普 · 普里和基尔提 · 坎佐德在 MBA 营销、服务营销和零售管理课程中讲授了本文的原型案例。

为什么注意到这个案例?
我们的很多学生和朋友都经常去 RajuOmlet。我们有机会与创始人见面，讨论既要扩张又不想损害本身独特的价值定位这个难题。

如何激发讨论?
我们先是询问餐饮行业普遍适用的成功关键因素，以及阿联酋市场的制胜因素。然后我们让学生讨论顾客期待、营销传播以及潜在增长战略，包括外卖、地理扩张和菜单上的变化。

希望学生从中学到什么?
我们希望学生能够理解品牌对于中小企业的重要性，根据顾客偏好评估 RajuOmlet 可用的战略选择，并思考创业公司如何创造并维持竞争优势。



《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现公司领导者面临的真实困境，并提供专家意见。本文改编自哈佛商学院案例研究“RajuOmlet：在阿联酋扩张”（案例编号W15515-PDF-ENG），作者基尔提·坎佐德、桑迪普·普里，可访问HBR.org网站阅读原文。

访问hbr.org，告诉我们你会怎么做。



桑迪普·普里是印度加兹阿巴德市管理技术学院副教授。基尔提·坎佐德是迪拜管理技术学院副教授。艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。



不影响品牌形象的变通



拉吉夫·麦荷里希

（Rajiv Meherish）

迪拜餐饮集团RajuOmlet创始人。

要保持品牌形象，Yolk-ay应该坚持做他们有名的鸡蛋食品。

维克拉姆有两点说得对：去餐厅吃饭的人确实想要新鲜感，而且用鸡蛋已经变不出什么新花样了。但如果Yolk-ay想保持自己大获成功的独特品牌形象，就应该坚持做他们出了名的鸡蛋食品。

不是说不能扩充菜单。增加新品当然是可以的。我们Raju Omlet十分愿意尝试推出新品，只要符合餐厅名字（Raju Omlet意为“拉朱蛋饼”，“拉朱”是典型的印度人名——译者注）暗示的“印度风味鸡蛋制品”这个意思就行。比方说，我们在菜单上增加了鸡肉，是跟鸡蛋一起包成鸡肉卷。事实上我们所有的东西都还是跟鸡蛋有关。虽然我们为了照顾西方人的口味而减少了一些菜里的香料，总体上调味也还是没变。

在迪拜这样文化多元、餐厅密集的城市，这种不会影响品牌形象的变通是非常重要的。Yolk-ay既然已经在南亚移民中建立了口碑，就该进一步精心计划，设法获得其他族裔顾客的青睐。

维克拉姆似乎十分看重顾客意见调查，这个的确很实用，不过我建议罗希特定期亲自去餐厅，特别是新开的分店，多去转转，这样可以直接接触到忠诚的老顾客和第一次来的新顾客。我自己每周五、六都这么做，去我们阿尔卡拉马区的第一家店，或者是前不久在朱美拉开张的更大的那家分店（沙迦马上要开第三家店）。你去跟顾客说话，问问题，他们会觉得自己受到了重视，而你也能得到免费的信息。

在这样的交谈中，我发现顾客对新菜式感兴趣，比如鸡肉卷和鲜榨橙汁之类的，于是我们推出新品，但并不是立刻就加入菜单。我们在柜台的立牌上给新品打广告，卖4到5周，鼓励员工向顾客推荐新品，这段

时间要卖得好，我们才把它加到菜单里。

维克拉姆和罗希特还可以再考虑一下外送服务。我们一开始也觉得没办法提供外送，因为鸡蛋会冷掉，面包会发软。但我们找出了大约15种口感不会受外送影响的食物，现在正在测试其他让食物外送时保持口感的技术。

在地域扩张和菜单变化上，Yolk-ay的发挥空间有限，但这并不意味着要停止创新。

在品牌允许范围内尽可能地创新



安东尼·阿基尔
（Anthony Ackil）
休闲快餐连锁店b.good联合创始人之一。b.good在美国、加拿大和瑞士拥有29家分店。

在休闲快餐行业，创新必不可少。

在休闲快餐行业，创新是必不可少的。所以我建议罗希特在Yolk-ay品牌允许的范围内尽可能尝试扩充菜单。

餐厅的名字和初始定位当然会产生局限。举个例子，我不会建议做墨西哥卷饼快餐的Chipotle在菜单里加上汉堡，也不会让主要卖汉堡薯条的Shake Shack开始卖沙拉。这些品牌的卖点就是菜品简单一致，不该舍本逐末。但Yolk-ay自由发挥的空间更大一点儿。就像维克拉姆说的，用供应鸡蛋的农场提供的鸡肉做一些新菜式，也不会太过分，强调一下鸡肉也是低脂高蛋白食物就可以了。

我与合作伙伴乔恩·奥林托（Jon Olinto）13年前开了第一家b.good，是想快速提供“真正的食物”，也就是让顾客吃得舒服的美食。这让我们在菜单上有很大的发挥空间，我们也利用了这份灵活性。4年前我们专门做牛肉、火鸡和素食汉堡，各种鸡肉三明治、沙拉和奶昔。之后我们增加了蔬菜谷物饭、鲜果冰沙和丰盛的健康早餐。

我们一直不断尝试对现有菜品做些变化，也试着开发新的种类。乔恩、我和主厨托尼·罗森菲尔德（Tony Rosenfeld）都会提出新的想法。我们也会倾听顾客和员工的意见，还会请外面的厨师给我们带来灵感。每次托尼做出新菜式，我们先在内部试吃，如果喜欢的话，就邀请一些加入了我们“家族”系统的顾客，在指定餐厅免费试吃：我们通过手机应用发送免费券，顾客在结账时出示条码就可以了。之后我们会跟进调

查，做些调整，在几家餐厅（特别是要有一家在城区的，一家在郊区的）试卖，如果卖得好，就推广到所有店面。

当然，如果是要推出一个全新的概念，比如谷物饭和早餐，这个过程就要花费更长的时间——6到8个月。假如罗希特要增加鸡肉或者素食之类的新菜品，也应该这样谨慎行事。

原地踏步绝不可取。如果阿联酋市场跟美国市场差不多，那么现在的竞争对手和新对手一定会把家常快餐推上新的高度，Yolk-ay将会长期承受竞争压力。若要立于不败之地，Yolk-ay必须向前发展。

来自**hbr.org**社区的评论

压力测试

这家人应该花点时间，拓宽思路，对新点子做压力测试，然后再排除不可行的选项。

马克·楚斯尔

Advanced Competitive Strategies公司创始人

推出新品，速度要慢

Yolk-ay应该逐渐推出一些新品，密切关注消费者的反馈。顾客喜欢多样化和新鲜感。

高拉夫·萨万特

巴杰吉管理研究学院学生

提升顾客体验

Yolk-ay应该继续专注做好鸡蛋，多花点功夫提升一下顾客体验，比如推出“蛋类特色菜”之类的。如果罗希特想扩充菜单，应该另外创立一个品牌来搞。

尼迪·科塔里

KRV Financial Advisor公司会计

开创“超级**Yolk-ay**”

可以开一家“超级Yolk-ay”分店来扩充菜单，就像麦当劳的麦咖啡。这样Yolk-ay既能给品牌增加活力，又不会失去原本的核心。

米哈尔·阿尼迪达

提亚斯商学院学生

寻找新的销售渠道

出路不在于增加新品，而是要寻找新的销售渠道，比如公司食堂或者购物中心的美食城。

纳拉扬·克里希纳斯瓦米

MilliporeSigma公司战略发展副总监

谁控制了互联网？

Who Controls the Internet?



沃尔特·弗里克（Walter Frick）| 文

刘筱薇 | 译　齐菁 | 编校

发展须进一步去中心化

斯蒂芬·沃尔夫（Stephen Wolff）1986年接手了美国政府中一项名

不见经传的工作：美国国家科学基金会（National Science Foundation，简称NSF）网络监管部部长。他实际上是负责管理当时还只是学术信息和文件分享渠道的互联网。但在接下来几年中，沃尔夫认识到，如果把这项工作做好，他可能会因此失业。他认为，自己现在监管的网络最终可能并且必然会对所有人开放。到时，任何一个人或机构都无法监管一个如此庞大、复杂的网络。

沃尔夫是对的。哈佛商学院的尚恩·格林斯坦（Shane Greenstein）在其著作《互联网的商业化过程》（*How the Internet Became Commercial*）中详细记录了对互联网资源控制权的去中心化，如何迎来历史上最重要的技术创新和经济改革时期之一。

以NFS资助、伊利诺伊大学厄巴纳-香槟分校创建的Mosaic浏览器为例，该浏览器基于瑞士物理实验室CERN的技术开发，后被硅谷初创公司Netscape商业化，最终其使用权由有20年历史的技术公司微软获得。这就是格林斯坦所谓的“貌似从网络边缘开始的”创新。这种创新并非像一些科幻小说作家，比如哈尔（HAL）的创作者亚瑟·克拉克（Arthur C. Clarke）预言的那样，由“单个、等级严格且深谋远虑的组织”引领，而是来源于分散、渐增且不可预测的工作，并需要有前瞻性的法律、规范和组织决策才能实现。

格林斯坦分析了过去，而另一些新书的作者则向前看，想象互联网在渗透到我们生活方方面面的过程中，将会变成什么样？《连线》（*Wired*）联合创始人凯文·凯利撰写的《必然》（*The Inevitable*）提供了一个未来学家的视角；美国在线（AOL）联合创始人史蒂夫·凯斯（Steve Case）的《第三次浪潮》（*The Third Wave*）提供了一个创业家的视角；原美国国务院官员亚力克·罗斯（Alec Ross）的《未来产业》（*The Industries of the Future*）则提供了一个政治家的视角。

这三本书有很多共同之处：1）都描述了大有改变社会之势的技术，其中包括机器学习、机器人学、虚拟现实和互联产品；2）都提及了以上技术进步所带来的挑战，同时表达了对技术发挥积极作用的殷切希望；3）都预测了创新将继续“从边缘开始”，不过每个作者都给出了自己的解释。

凯利的书最含糊不清，而且猜想的成分最多。凯利认为，在网络化

的世界，去中心化是必然的。凯斯设想，互联网将扩展到新产业并使“他者崛起”，即硅谷之外的城市将称霸一些领域。罗斯也预测到，产业和地理位置不同，创新也将不尽相同。但他的视角更全球化，比如非洲手机银行的发展将加快，而日本的机器人技术将发展迅速。

但如果格林斯坦总结的去中心化模型失去现实意义，又会怎样？毕竟现在的互联网明显由《纽约时报》的法哈德·曼约奥（FarhadManjoo）所谓的五大巨头（the Frightful Five，亚马逊、苹果、Facebook、现在是Alphabet一个部门的谷歌和微软）控制。相比以前的巨头，这些在位企业捍卫自己的地盘并维持集权控制的意愿会更强烈，并为此做更充足的准备吗？

一方面，五大巨头拥有多个能够深刻影响到下一浪潮的技术。Facebook收购了虚拟现实公司中的佼佼者Oculus。Alphabet收购了最近在围棋大赛中打败世界冠军，树立了新里程碑的人工智能公司DeepMind。与此同时，它还吞并了7家不同的机器人技术公司。亚马逊和Alphabet都在试验无人机送货。当然，Alphabet还在开发自动驾驶汽车。

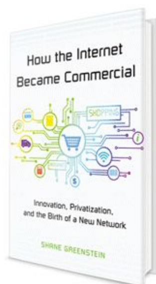
数据是另一优势。五大巨头手上有海量数据，而且就是你创建机器学习应用软件所需的数据量。它们已在这一行业发展多年，收集了众多的客户信息，因此在该领域内有巨大的，而且可能是不可逾越的领先优势。如罗斯所问：“大数据会将企业权力集中化，将更多产业纳入硅谷的引力场吗？”

凯斯相信创业者和他们取代在位企业的能力。毕竟在他的任期内，美国在线成功抵御了微软的攻击，也许现在的初创公司可以对五大巨头作出同样的反击。但他承认，美国在线和时代华纳（Time Warner）并购失败的导火索是拒绝“开放存取”（open access，为推动科研成果利用互联网自由传播而采取的行动——译者注）的公共政策决定，使有线电视公司不公正地对待内容提供商。“如果我们不能和有线电视公司建立伙伴关系，就会自然而然地想到，也许我们应该买下一家有线电视公司。”凯斯写道。

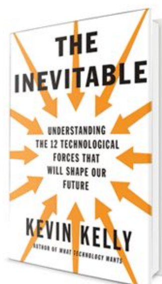
这仅是一个可以说明控制权去中心化非常有可能不会发生的例子。格林斯坦用另一个反垄断法的例子指出，虽然美国电信公司AT&T的瓦

解促进了技术发展，但如今的市场规则仅关注竞争如何影响消费者价格，而非创新过程中对多个视角的需要。

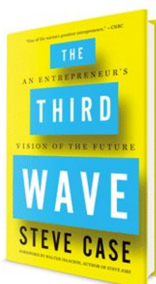
还要再过一段时间才能称呼杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）、蒂姆·库克（Tim Cook）、拉里·佩奇（Larry Page）或萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）为“互联网管理者”。但这些人领导的公司的确代表权力集中化，而且每家公司对网络未来的决定权都过大。尽管创新从边缘开始的可能性依然存在，但并非必然。



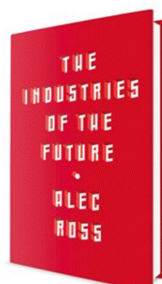
《互联网的商业化过程：创新、私有化和新网络的诞生》
尚恩·格林斯坦
普林斯顿出版社
2015 年



《必然：了解改变未来12 种技术力量》
凯文·凯利
维京出版社
2016 年



《第三次浪潮：一个创业家对未来的展望》
史蒂夫·凯斯
西蒙与舒斯特出版社
2016 年



《未来产业》
亚力克·罗斯
西蒙与舒斯特出版社
2016 年

丽莎·罗斯（**LISA ROTH**）：
我在听什么节目



“过去25年，我早上接收信息的渠道是《霍华德·斯特恩脱口秀》（The Howard Stern Show）。它像一门专业课，教你如何冲破各种艰难险阻，取得成功（须有韧性并保持自律），以及如何做准备并付出努力，才能看上去毫不费力。这个秀让我大笑、思考，有时还让我落泪。”

丽莎·罗斯是Rockabye Baby! 唱片公司创始人。



沃尔特·弗里克是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

SPOTLIGHT
ON MANAGING TEAMS



More and more work gets done in a team setting—yet the context in which teamwork takes place is ever more challenging. This package updates the fundamentals, gets real about inherited teams, describes cross-industry teamwork, and tackles conflict management.

Managing Organizations
Wicked-Problem Solvers

Amy C. Edmondson

Companies today increasingly rely on teams that span many industries for radical innovation, especially to solve "wicked problems." So leaders have to understand how to promote collaboration when roles are uncertain, goals are shifting, expertise and organizational cultures are varied, and participants have clashing or even antagonistic perspectives.

HBS professor Amy Edmondson has studied more than a dozen cross-industry innovation projects, among them the creation of a new city, a mango supply-chain transformation, and the design and construction of leading-edge buildings. She has identified the leadership practices that make successful cross-industry teams work: fostering an adaptable vision, promoting psychological safety,

enabling knowledge sharing, and encouraging collaborative innovation.

Though these practices are broadly familiar, their application within cross-industry teams calls for unique leadership approaches that combine flexibility, open-mindedness, humility, and fierce resolve.

HBR Reprint R1606C

Transitions
Leading the Team You Inherit

Michael D. Watkins

Most leaders don't have the luxury of building their teams from scratch. Instead they're put in charge of an existing group, and they need guidance on the best way to take over and improve performance. Watkins, an expert on transitions, suggests a three-step approach:

Assess. Act quickly to size up the personnel you've inherited, systematically gathering data from one-on-one chats, team meetings, and other sources. Reflect, too, on the business challenges you face, the kinds of people you want in various roles, and the degree to which they need to collaborate.

Reshape. Adjust the makeup of the team by moving people to new positions, shifting their responsibilities, or replacing them. Make sure that everyone is aligned on goals and how to achieve them—you may need to change the team's stated direction. Consider also making changes in the way the team operates (reducing the frequency of meetings, for example, or creating new subteams). Then establish ground rules and processes to sustain desired behaviors, and revisit those periodically.

Accelerate team development. Set your people up for some early wins. Initial successes will boost everyone's confidence and reinforce

the value of your new operating model, thus paving the way for ongoing growth.

HBR Reprint R1606D

Managing People

The Secrets of Great Teamwork

Martine Haas and Mark Mortensen

Over the years, as teams have grown more diverse, dispersed, digital, and dynamic, collaboration has become more complex. But though teams face new challenges, their success still depends on a core set of fundamentals. As J. Richard Hackman, who began researching teams in the 1970s, discovered, what matters most isn't the personalities or behavior of the team members; it's whether a team has a compelling direction, a strong structure, and a supportive context. In their own research, Haas and Mortensen have found that teams need those three "enabling conditions" now more than ever. But their work also revealed that today's teams are especially prone to two corrosive problems: "us versus them" thinking and incomplete information. Overcoming those pitfalls requires a new enabling condition: a shared mindset.

This article details what team leaders should do to establish the four foundations for success. For instance, to promote a shared mindset, leaders should foster a common identity and common understanding among team members, with techniques such as "structured unstructured time." The authors also describe how to evaluate a team's effectiveness, providing an assessment leaders can take to see what's working and where there's room for improvement.

HBR Reprint R1606E

Conflict

How to Preempt Team Conflict

Ginka Toegel and Jean-Louis Barsoux

Team conflict can add value or destroy it. Good conflict fosters respectful debate and yields mutually agreed-upon solutions that are often far superior to those first offered. Bad conflict occurs when team members simply can't get past their differences, killing productivity and stifling innovation. Destructive conflict typically stems not from differences of opinion but from a perceived incompatibility between the way certain team members think and act.

The conventional approach to working through such conflict is to respond to clashes as they arise. But this approach routinely fails because it allows frustrations to build for too long, making it difficult to reset negative impressions and restore trust.

In their research on team dynamics and experience working with executive teams, Toegel and Barsoux have found a proactive approach to be much more effective. In this article, they introduce a methodology that focuses on how people look, act, speak, think, and feel. Team leaders facilitate five conversations—one focused on each category—before the team gets under way, to build a shared understanding of the process, rather than the content, of work and lay the foundation for effective collaboration.

HBR Reprint R1606F

THE BIG IDEA

Mergers & Acquisitions
M&A: The One Thing You Need to Get Right

Roger L. Martin



The financial world set a record in 2015 for mergers and acquisitions. It's too soon to have data on how those deals will work out, but the signs are not promising. Last year Microsoft wrote off 96% of the value of the handset business it had acquired from Nokia in 2014 for $7.9 billion. The rule, confirmed by nearly all studies, remains true: M&A is a mug's game, in which some 70% to 90% of acquisitions are abysmal failures. The author has an explanation for this persistent failure and offers a way forward. Acquirers, he notes, tend to look at acquisitions as a way of obtaining value for themselves—access to a new market or capability.

The trouble is, if you spot a valuable asset or capability in a company, others will too, and the value will be lost in a bidding war. But if you have something that will make the acquisition more competitive, the picture changes. As long as the acquired company is incapable of making that enhancement on its own or (ideally) with any other company, the buyer, rather than the seller, will earn the rewards. Martin describes four ways to enhance the competitiveness of

a target:

- Be a smarter provider of growth capital.
- Provide better managerial oversight.
- Transfer valuable skills to the acquisition.
- Share valuable capabilities with the acquisition.

HBR Reprint R1606B

Features



Organizational Culture
Managing the High-Intensity Workplace

Erin Reid and Lakshmi Ramarajan

If employees feel free to draw lines between their professional and personal lives, the organizations they work for will benefit.

People today are under intense pressure to be "ideal workers"—totally committed to their jobs and always on call. But after interviewing hundreds of professionals in many fields, the authors have concluded that selfless dedication to work is often unnecessary and harmful. It has dysfunctional consequences not only for individuals but also for their organizations.

The authors discuss three typical strategies for coping with demanding workplaces, and the risks associated with each:

Accepting involves prioritizing the job above all else and remaining available 24/7. Because accepters fail to cultivate outside interests, they're often slow to recover from professional setbacks. And they may be too focused on their own responsibilities to mentor others—a drawback for their organizations.

Passing involves portraying oneself as an ideal worker while quietly pursuing a life beyond the office. But passers may feel isolated from their colleagues because they are hiding parts of themselves, and their perpetuation of the ideal-worker myth keeps the pressure on everyone.

Revealing involves openly embracing nonwork commitments. Revealers may unwittingly put their careers at risk, however, and bosses who penalize them may drive away talent.

So how can organizations build a healthier—and more productive—culture? Managers can act as role models by leading multifaceted lives themselves. They can reward employees for the quality and results of their work rather than the time put into it. And they can enforce reasonable work hours, require vacations, and take other steps to protect employees'personal lives.

HBR Reprint R1606G

Managing Yourself

Next-Gen Retirement

Heather C. Vough, Christine D. Bataille, Leisa Sargent, and Mary Dean Lee


自管理

Managing Yourself

退休不是结束而是开始

Next-Gen Retirement

如果寿命大大延长，精神和身体状况俱佳，将专业技能束之高阁、选择退休就不一定是好选择。这时你有机会去尝试和探索，追求你真正看重的事业，甚至留下一份全新的遗产。

With longevity increasing and thousands of Baby Boomers turning 65 every day, the face of retirement is changing. Interviews with executives and managers conducted by the authors show that very few people now follow the tradition of ditching the job and embracing a life of leisure in their midsixties. This article describes the different paths being taken and offers four principles that will help you navigate your late-career journey:

1. Prepare to go off-script. Careers end in many ways—often unpredictably. Most of us will have little control over our exit, so we must be ready to adapt.

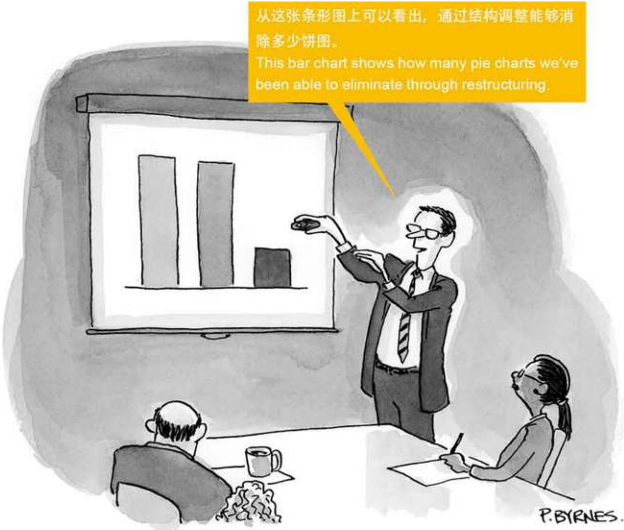
2. Find your metaphor. Do you see retirement as liberation from the grind, the loss of your professional identity, or a chance for transformation? The language that resonates most with you can signal your best way forward.

3. Create a new deal. Many are stepping back gradually or staying on at their firms with redesigned schedules and responsibilities or as contractors. Explore the possibilities.

4. Make a difference. Shelving your expertise at retirement no

longer makes sense. The new model is to apply your talents to improve your community and the world.

HBR Reprint R1606J







“唉，令人欣慰的是，无人驾驶汽车这会儿已经到会场了。”

“Well, the good news is, the self-driving car is already at the meeting.”


伊莎贝尔·阿连德
美籍智利女作家

美籍智利女作家 伊莎贝尔·阿连德：

从政？我又没疯

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访
德鲁·凯利（Drew Kelly）| 摄影
蒋荟蓉 | 译　牛文静 | 校　万艳 | 编辑

伊莎贝尔·阿连德（Isabel Allende）出身于名门世家，智利前总统萨尔瓦多·阿连德是其伯父。她的第一部小说《幽灵之家》（*The House of the Spirits*）在全球大卖，并最终成就了她的写作之路。她热爱写作，对从政嗤之以鼻。

HBR：每次你开始写新书的日期都选在以前开始写《幽灵之家》的同一天，这是为什么？
阿连德：最开始是迷信，因为第一本书非常幸运。现在只是一条纪律。我平时很忙，所以须在一年里留出几个月来休养。我需要不受干扰的整块时间，否则无法写作。设置一个开始日期，对我和我周围的人都有好处。他们知道1月8日之后就别找我了。

你心里是不是总有小说创意？

经常有，但很模糊。我从来不会预先想好要怎么写。有时候我心里可能只有自己研究过的某个时代和某个地方。比如说，我研究过200年前海地奴隶暴动，当时并没有构思角色、情节和结局，后来写出了一个关于这个事件的故事。除了这种情况以外，其余时候我就只是坐在电脑前，敲出凭空想到的第一个句子，就成了一个故事的开篇，但这时我还不知道要写什么故事。

这之后如何进展？

进展很慢。最初几周很糟糕，因为还没找到叙述声音，没找到语调和节奏，所以写不动，而且我知道这段时间写出来的东西最后都得丢进垃圾桶。但这是训练，我需要以这种方式进入状态。几周之后，角色开

始走出来，向我讲述他们的故事。这时候我就觉得找对路了。

如果很长时间没进入状态，你会怎么办？

有时候我觉得可能现在写这个故事时机不对。但多数时候我只是继续往下写，迟早会找到状态。我已经学会相信自己的能力，不过也是用了很久才学会的。一开始我觉得每部小说都是上天恩赐的灵感，下次就没有了，可是到了现在，我已经写了35年，就知道只要给自己一个主题和足够的时间，我差不多什么都能写出来。这个想法给了我自信，让我可以放松下来享受写作过程。

你当过记者、电视节目主持人以及学校行政人员，**39**岁时成为了作家。讲讲你重塑自身的这个过程好吗？

我没觉得自己做了什么选择。我没有说“我要当作家”，这件事情是自然而然发生的。智利发生军事政变之后，我以政治难民的身份住在委内瑞拉，找不到当记者的工作。当时我在学校上班，觉得自己心里有很多故事找不到出口。1981年1月8日，我们接到电话，说身在智利的祖父快要去世，而我却无法回去向他道别。

于是我开始写信，想让他知道，他曾经告诉我的一切我都记得。他非常善于讲故事。他没收到信就去世了，但我每天下班后在厨房接着写，一年写了500页，显然已经不能算是一封信，就成了《幽灵之家》这本书。这本书出版之后很成功，为我其他的书铺好了路，但我没有直接辞去全职工作，因为不觉得能把写作当成职业。当时感觉就像一个偶然降临的奇迹。

最后是什么让你放心去从事全职写作呢？

我赚到了钱。我的书被翻译成35种语言，卖得热火朝天。这时候我意识到，如果能继续写，就能通过写作养家糊口。

你有没有觉得想超越自己最受好评的作品？

以前我的出版代理人卡门·巴尔塞尔斯（Carmen Balcells）——她是我所有作品的教母，前不久不幸去世——在西班牙拿到《幽灵之家》的原稿，就给身在委内瑞拉的我打了个电话说：“每个人的第一本书都不

错，因为会把自己的过去、回忆、期望等一切东西全都倾注其中。能检验作者的是第二本书。”于是第二年的1月8日我就开始写第二本书，想向这位素未谋面的代理人证明，我可以成为作家。《幽灵之家》在欧洲大获成功，我是写完第二本书之后才知道的。

还有，每本书都是一次不同的挑战，讲故事的方式各不相同。我写过回忆录、历史小说、幻想小说和青少年小说，甚至还写过一部犯罪小说。所以我不会做比较说，“这本有没有比《幽灵之家》更好？”每本书都是不同的邀约，只要放在桌上看谁会接受就可以了。

《保拉》（***Paula***）是有关你女儿去世的回忆录，《幽灵之家》是写给临终祖父的信。写作是否帮助你走出这些伤痛？

写作有疗愈作用。《幽灵之家》是在尝试找回我在流亡中失去的那个世界——我的家、我的祖国、我的过去和我的祖父——我觉得确实做到了，那个世界会永远留在那本书里。我女儿去世后，一切都黯然失色。我生命中所有的色彩都消失了，日子变得千篇一律。她昏迷一年，我在家照顾她。女儿去世后一个月，我母亲将那一年里我寄给她的180封信还给了我，于是我开始写作。非常痛苦，但也有疗愈作用，因为我能够将发生过的事情倾注进书里，而且写作也让我重新看到周围的一切。孙子出生了，丈夫很爱我，生生不息。

你似乎毫不排斥公开私生活。

我写《保拉》的时候，母亲说：“你写了这么多隐私，容易让自己受伤害。”我说：“妈，让我受伤的不会是我袒露的真实，只会是我保守的秘密。”我的生活与他人并无不同。我没有做过什么羞于启齿的坏事，我与别人分享，别人也与我分享。这是故事与情感的交流。

你提到自己的作品有很多外语版本。你认为自己的作品为何能在不同文化中引起共鸣？

我们总是关注差异，肤色、文化、语言或国籍等这些方面的差异，但其实所有人都是很相似的。人们有着同样的恐惧和同样的渴望。我们的身体构造都一样，有同样的头脑，也有同样的梦想。所以一个发生在旧金山的关于衰老的故事也能在土耳其引起共鸣。

你说自己一直坚决要工作，为什么？

因为我想养活自己。塑造我人生观的一件事情是，看到我母亲成为受害者。她年轻漂亮却遇人不淑，4年生了3个孩子，又被那个男人抛弃，住在我祖父家里。她没有接受过正规的教育或培训，只能完全依靠自己的父亲。我很爱我的母亲，而且我们一辈子都很亲近，但我不想变成她那样。还有，我不爱呆在家里。我也很爱我的两个孩子，但我相信婆婆和继祖母能帮我抚养他们长大，因为我需要离开家庭，走进社会。

你的家族在智利有着重要的政治影响。你有没有考虑过从政？

没有。我有个侄女跟我同名，叫伊莎贝尔·阿连德·布西（Isabel Allende Bussi），我们家族的政治家是她不是我。我不是从政那块料。我是作家，喜欢一个人在头脑和心里安安静静地编织自己的故事。我不可能去跟政客打交道，搞那些磋商或妥协之类的事，我又没疯。



艾莉森·比尔德是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2016年6月刊

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
首席编辑 Chief Content Editors
李剑 Li Jian
首席撰稿 Chief Writer
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng
高级编辑 Copy Editors
万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
高级撰稿 Senior Writer

刘铮铮 Liu Zhengzheng
编译 Articles Editors
刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong
撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
副总经理 Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
华东区市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Wang Wenrui 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

改进全时工作（《哈佛商业评论》2016年第6期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00007923-20160606

最后修订：2016年6月7日
制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



组织管理

“我的”幸福竞争力

微笑背后的科学

为下属提升幸福感，领导其实赚大了

员工越幸福，企业越“发福”！

为何要提升员工的幸福感



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

为何要提升员工的幸福感
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论



组织管理

"我的"幸福竞争力

微笑背后的科学

为下属提升幸福感，领导其实赚大了

员工越幸福，企业越"发福"！

为何要提升员工的幸福感



《哈佛商业评论》出品



Harvard Business Review

哈佛商业评论

增刊：为何要提升员工的幸福感

序言：为何要提升幸福感

微笑背后的科学

“我的”幸福竞争力

为下属提升幸福感，领导其实赚大了

员工越幸福，企业越“发福”!

版权页

哈佛商业评论 增刊：为何要提升员工的幸福感

编辑：腾跃

为何要提升幸福感

从脑神经学和情绪科学来说，快乐是一种催化剂。这种化学变化让人们更乐观,更充满活力,更健康。心理学家一直都对情绪保持着浓厚的研究兴趣，过去的20年间，情绪的研究数量出现爆炸式增长，其中最受心理学家关注的情绪之一就是幸福感。心理学家埃德·迪纳（Ed Diener）进行的一项研究发现：快乐体验出现的频率要比快乐体验的强度能更好地测量你的幸福感，也就是说一个每天经历十几个小开心的人，很可能比只遇到一件大喜事的人更幸福。

不同的人对幸福感定义不同，在《“我的”幸福竞争力》一文中揭示：50-70后的成功人士认为：快乐在己。这个年代的赢家相信选择，相信未来掌握在自己的手中，相信努力与收获的关系。但80-90后的幸福竞争优势转变为享受帮助周围的人；年轻赢家的控制欲并不像上个年代那么强，他们喜欢分享，喜欢“享受”的感觉。他们最独特、最擅长的幸福竞争力来自享受帮助他人，同时实现自己和他人的梦想。

幸福感在职场人士中具备更重要的意义，有研究显示幸福感比较高的员工更不会轻易离职，更能满足客户需求，安全感更高，而且也更愿意履行社会责任。

Regus Group开展过一项涉及100个国家、2.2万多名员工的调查，结果显示，员工压力水平正在上升。约有一半（53%）员工表示，他们的职业倦怠感比5年前更强。压力会传染，幸福感也一样：如果团队中一名成员感觉良好，其正面效果似乎会影响整个团队。管理者们可以通过以下步骤提高员工的幸福感：1.编写一句幸福座右铭，句式开始于“我/我们的幸福与成功是__”。2.制造快乐；3.发现意义；4.不断突破。

幸福感，毫无疑问，是一种很美妙的体验。我们可以通过以上方法从工作、生活中寻求幸福。

微笑背后的科学
——访谈丹尼尔·吉尔伯特

加德纳·莫尔斯（Gardiner Morse）| 采访
陈晨 | 译　王晨 | 校　李源 | 编辑



哈佛心理学教授丹尼尔·吉尔伯特在2006年出版的畅销书《哈佛幸福课》（*Stumbling on Happiness*）中揭示了人们在想象自己有多么幸福或多么不幸时犯下的系统性错误。本文为《哈佛商业评论》英文版2012年2月刊对吉尔伯特的采访。中文版此次重新翻译，重温丹尼尔在幸福学领域里的前沿研究和结论。

HBR：在过去20年间，幸福学研究已经变得越来越热门。原因何在？

吉尔伯特：一直到最近，我们才发现，“什么是人类幸福的本质”这个古老的问题已经能用最新寻找答案的方法——科学去探寻答案了。但在几十年前，幸福这个问题仍主要属于哲学家和诗人的领地。

心理学家一直都对情绪保持着浓厚的研究兴趣，过去的20年间，情绪的研究数量出现爆炸式增长，其中最受心理学家关注的情绪之一就是幸福感。最近，经济学家和神经科学家也积极加入。所有这些学科的研究都有独特但互相交叉的兴趣点：心理学家希望研究人们的感觉，经济学家希望研究人们的价值观，神经科学家希望研究人脑的奖赏回应机制。三个独立学科同时对这个话题感兴趣，幸福学因此登入了科学研究的宝殿。幸福学的研究论文刊登于顶级杂志《科学》，研究幸福学的人戴上了诺贝尔奖的冠冕，全世界的政府都在匆匆寻找衡量和提高国民幸福的方法。

HBR：幸福这种很主观的东西是可以用量化标准衡量的吗？
吉尔伯特：衡量主观体验远比你想象的要容易，它就像眼科医师为你选择一副合适的眼镜。医师会在你眼前放上一块镜片，让你告诉她你的体验，然后换上另一块镜片，再换上下一片。她将你的报告作为数据，进行科学分析，然后设计出一副能让你视力达到最清晰的眼镜——这一切都基于你对自己的主观体验的报告。人们的即时报告与他们的生活体验非常接近，通过这些描述，我们能够通过他人的眼睛来看世界。人们也许无法说出他们昨天的心情怎样，或明天将变得多幸福，但他们一定能在我们提问的瞬间，告诉我们他们当下的感觉。“你现在好吗？”大概是全世界使用频率最高的问题，而且没人会被这个问题难倒。

衡量幸福的方法有很多。我们可以问别人“你现在感觉有多幸福”，然后让他们按照一个级别给自己的心情打分。我们可以用核磁共振成像技术测量人们的脑部血流，或用肌电图衡量人们脸部“微笑肌肉”的活动。在大部分情况下，这些测量方法都具有高度相关性，只有联邦政府才宁愿用复杂昂贵的方法，而不是简单廉价的方法。

HBR：但级别本身不也是一种主观判断吗？你的五分可能是我的六分。
吉尔伯特：这么说吧：假设一家药店出售了一批便宜、刻度不精准的体温计。在使用这种体温计后，正常体温者可能测出的不是摄氏37度的正常值，两个体温相同的人可能测出的是不同的读数。这种误差会导致人们寻求不必要的医治或耽误治疗。所以，有时候不合格的体温计是个问题。但并不总是这样。例如，如果我带了100个人进入实验室，让其中

一半感染流感病毒。一周后，我用这批不合格的体温计给所有人测体温，感染流感病毒人群的平均体温几乎肯定会高于另一组人群的平均体温。可能一些体温计读出的体温偏低，一些偏高，但只要我测量足够多的人，这些误差就会互相抵消。即使仪器刻度不够精准，但如果测量群组足够大，我们也可以做出比较。

心情的级别就像一个刻度不准的体温计，这种误差在测量某些维度时会构成障碍（例如，你想准确测量出约翰在2010年7月3日早晨10点42分的幸福程度），但对大部分心理研究者的测量而言，它已经足够准确。

HBR：这些幸福学研究者都发现了什么？

吉尔伯特：大部分研究都证实了我们一直以来的想法。例如，感情甚笃的恋人往往比那些没有恋人的人更幸福；健康的人比身患疾病的人更幸福；参加教会的人比不参加教会的人更幸福；富有的人比贫穷的人更幸福等等。

话虽这么说，但研究也有新的发现。例如，虽然这些因素能让人变得更幸福，但它们所起的作用之轻让人意外。没错，一套新房或一个新配偶确实能让你更幸福，但这种新增的幸福感并不多，也持续不了多久。其实，人们并不清楚哪些事物能让他们更幸福，以及这种幸福可以持续多长时间。他们既高估了积极经历对提振心情带来的影响，也高估了消极经历对压抑心情带来的影响。无论是现实生活还是实验室研究都表明，是否赢得大选、找到伴侣、获得晋升和通过考试对幸福的影响，没有人们想象的那么大。最近的研究发现，很少有经历能对我们产生超过3个月的影响。当好事来临时，我们会庆祝一阵，然后冷静下来。当坏事来临时，我们会哀嚎一阵，然后振作起来并接受现实。

在幸福学的研究中，最可靠的一项发现是我们不需要一走霉运，就求助于心理医生。我们拥有很强的能力发现事物更好的一面。大部分人的调整能力都比他们想象的要强。

HBR：为什么生活中发生的事只能对幸福感产生转瞬即逝的影响？

吉尔伯特：原因之一是人们很擅长制造幸福，也就是寻找乌云背后的幸

福线。因此，创伤或伤心事引起的悲剧效果通常比人们想象的要弱。这样的例子在报纸上随处可见。还记得因财务丑闻而引咎辞职的美国众议院议长吉姆·赖特（Jim Wright）吗？几年后，在接受《纽约时报》采访时，他说自己“无论在健康、经济状况、情感、心理健康或其他任何方面，都感觉比以前更好”。还有在路易斯安那州立监狱蹲了37年冤狱的莫里斯·比卡姆（Moreese Bickham），被释后说：“我没有一分钟感到过遗憾。这是我的一段辉煌体验。”这些人仿佛就生活在最好的世界里。再说披头士乐队原先的鼓手皮特·贝斯特（Pete Best），他在1962年披头士乐队即将走红前，被林戈·斯塔尔（Ringo Starr）取代。现在他成为一名与不同乐队合作的自由鼓手。听听这位错失20世纪最红乐队的鼓手怎么说：“比起参加披头士，我现在感觉更幸福。”

在幸福学的研究中，最可靠的一项发现是我们不需要一走霉运，就求助于心理医生。我们拥有很强的能力发现事物更好的一面。大部分人的调整能力都比他们想象的要强。

HBR：他们是不是在自我催眠？真正的幸福难道不比人为的更好？

吉尔伯特：让我们用词谨慎一些。尼龙是一种真材料，只不过不是天然材料。人为的幸福具有完全的真实性，只不过是人为制造的幸福。当我们得到自己想要的东西时，体验的是自然的幸福，当我们得不到自己想要的东西时，体验的是人为制造的幸福。虽源出不同，但两者在感受上并不一定有差别。不存在一方一定比另一方更好。

当然，大部分人都不这么想。很多人认为人为的幸福没有自然的幸福“好”，制造幸福感的人只不过是自我欺骗，这不是真正的幸福。我认为这种说法没有任何依据。如果你双目失明或丢失了一大笔钱财，你能够因此从另一种视角体验新的生活。你会发现很多美好的事物，其中肯定有比你原来生活更美好的内容。你不是在欺骗自己，也没有陷入幻觉。你只是发现了自己以前不知道，也不可能知道的事物，这些事物只有在新生活中才会出现。你寻找并发现了使你新生活更幸福的事物，它们确实让你变得更幸福。作为科学家，最令我感到诧异的是，我们常常忽视自己身上的这种乐观精神。我们从不会说，“如果我丢了钱，或爱人离开了我，也能想法子和现在一样快乐”。我们从不这么说，但事实就是

如此。

HBR：幸福一定是好事吗？你看那些郁郁寡欢的天才——贝多芬、梵高和海明威，一定程度的忧郁不是激发了他们的卓越表现吗？

吉尔伯特：没有的事！任何人都能想到一两个可怜兮兮但创造力很强的历史人物，但这并不等于说不幸就是创造力的源泉。肯定有人每天抽两包香烟也活到了90岁，但这不代表香烟有益健康。通过偶发事件和通过科学进行证明的区别在于，后者在挑选信息时没有偏好。你必须研究所有的信息，或至少挑选足够多的样本，然后分别在擅长创造和不擅长创造的人群中，考察到底是幸福的人居多，还是不幸的人居多。如果不幸是创造力的源泉，你应该在不幸的人中发现更多具有创造力的人，但结果并非如此。总体来说，幸福的人将更富创意、更高产。当然有人因为命运多舛而迸发出创造力，但这是例外，不能代表常态。

HBR： 很多管理者说，心满意足的人无法成为效率最高的员工。所以你需要让员工产生少许不适，比如稍微担心一下他们饭碗的问题。

吉尔伯特：一个通过数据而不是单凭直觉说话的管理者是不会这么说的。我没看过任何数据能显示，焦虑、惶恐的员工将更富创意或更有效率。别搞错了，心满意足不是坐在那儿，望着墙壁发呆。这是人们百无聊赖的状态，而无聊是任何人都避之唯恐不及的。我们知道，当人们受到难度合适的挑战时，他们将感觉最幸福，也就是说，挑战具有难度，但不会难到离谱。挑战不同于威胁。当人们遇到挑战时，他们会充满斗志，当人们受到威胁时，他们会丧失斗志。你当然可以通过施加威胁得到想要的结果。比如，你对员工说，“如果你不能在周五前把东西做出来，就卷铺盖走人”，对方很可能确实会在周五前把任务做完。但从此你也多了一位这样的员工——时时和你过不去，对组织毫无忠诚感，绝不在职责以外多干半点活。但如果你这么说，效果大概会更好：“我知道大部分人都没法在周五前干完这活。但我完全相信你可以做到，而且这对整个团队至关重要。”心理学家对奖赏和惩罚已经做了一个世纪的研究，结论非常明了：奖赏的效果要比惩罚好得多。

HBR：所以挑战会让人幸福。幸福的来源还有哪些？

吉尔伯特：如果我必须将所有有关幸福学的科学文献总结为一个词，那就是“社交”（Social）。我们是地球上社会性最强的物种，即使蚂蚁都相形见绌。如果我要预测你的幸福感，而且我只能知道你的一个侧面，我不想知道你的性别、信仰、健康或收入。我想知道你的社交网络——你的朋友和家人，还有你和他们的关系有多亲密。

我们想当然地以为最能影响我们的是生活里的一两件大事，但幸福似乎是上百件小事叠加的总和。一个每天经历十几个小开心的人，很可能比只遇到一件大喜事的人更幸福。

HBR：除了拥有丰富的社交网络，还有什么可以让我们每天都很幸福？

吉尔伯特：我很喜欢心理学家埃德·迪纳（Ed Diener）的一项研究。他发现，快乐体验出现的频率要比快乐体验的强度能更好地测量你的幸福感。当我们思考幸福的缘由时，更容易想到的是让我们产生强烈体验的事件，例如和一名电影明星约会、赢得普利策奖、买下一艘游艇等。但迪纳和同事的研究表明，体验有多么美好，不如拥有多少美好的体验。一个每天经历十几个小开心的人，很可能比只遇到一件大喜事的人更幸福。所以，穿一双舒适的鞋，给妻子一个大大的吻，犒劳自己一袋薯条吧。这些事听上去很小，也的确是小事，但作用却很大。

我觉得这可以解释为什么我们很难预测自己的情绪状态。我们想当然地以为最能影响我们的是生活里的一两件大事，但幸福似乎是上百件小事叠加的总和。获得幸福的方法和减肥一样。减肥的人总想找到一种灵丹妙药，服下就立竿见影。但这种药方并不存在。我们都知道人们是怎样减肥的——他们吃得更少，运动得更多。他们不需要拼命节食或拼命运动，重要的是持之以恒，慢慢累计就能出成效。幸福也是这样。让你增加幸福感的都是一些很小、很常见，并不费时费力的事，但你需要每天坚持，然后耐心等待结果。

HBR：能增加我们幸福感的小事都有哪些？

吉尔伯特：和“少吃多动”一样常见。重要的是你能坚持简单的行为，如冥想、运动、保证充足睡眠，同时多帮助别人。你可以做的最自私的事就是帮助他人。去收容所做义工。不管你能不能帮上无家可归的人，你

肯定能帮上自己。发展你的社交网络。每周两次，写下让你感恩的事，然后把原因告诉对方。我知道这些听上去像是你祖母的叨唠，但我只能说，你的祖母是位高人。幸福的秘密和减肥的秘密一样，那就是：没有秘密！

HBR：如果没有秘密可言，那还有什么可以研究呢？

吉尔伯特：总有问题在不断出现。几十年来，心理学家和经济学家都一直在寻找："谁最幸福？富人？穷人？年轻人？老年人？"我们能做的只是将人们分成小组，做一两次调查问卷，然后想办法确定哪组人群平均来看更幸福。我们当时使用的工具非常笨拙。但现在，上百万的大众都会随身携带相当于小型电脑的智能手机，这使我们能从数量庞大的人群中收集实时信息，追踪他们当下的行为和感觉。这在以前完全无法想象。

我的研究搭档马特·基林斯沃思（Matt Killingsworth）发明了一种称为"追踪你的幸福"（Tracking Your Happiness）的体验抽样程序。他通过iPhone追踪15000个人，每日数次询问他们的活动和情绪状态。他们是在家？在乘公车？在看电视？在做祷告？他们正在经历什么感觉？他们正在思考什么？这个技术让马特得以从一个完全不同的角度诠释幸福，胜过我们十几年苦苦探索的方式。他的问题不是"谁最幸福"，而是"什么时候最幸福"。当然，他不是直接问你"什么时候最幸福"，因为坦率地说，没人能直接回答这个问题。他的方法是追踪人们每天、每月、每年在做的事以及当下的幸福度。我想，这种技术将对我们理解人们的日常情绪和人类的整体幸福带来革命性的影响。

HBR：幸福学有哪些前沿研究方向？

吉尔伯特：我们需要更准确地定义幸福学的测量对象。很多科学家说他们在研究幸福，但你看测量对象，会发现他们研究的其实是抑郁程度或生活满意度。这些因素肯定和幸福有关，但并不等同于幸福。研究显示，有孩子的人通常比没孩子的人有更多的日常烦恼，但他们也可能获得后者不能体验的充实感。你不能因此说谁比谁更幸福，因为每种人都在某方面更幸福，某方面更不幸。我们不应把所有和快乐沾边的东西都定义成幸福。

HBR：这些研究能让我们变得更幸福吗？

吉尔伯特：我们一直并将不断寻找让幸福最大化的方法。所以，没错，幸福学的研究确实帮我们提升了幸福感，并将不断让我们更幸福。但主要的问题仍然存在，比如我们到底想要哪种幸福？我们是想每一刻的幸福尽可能多，还是幸福的总量能尽可能多？两者不是一回事。我们是希望在生活中完全摆脱痛苦和心碎的体验，还是说这些体验本身有亦有价值？很快，科学就能告诉我们如何过上我们想要的生活，但科学并不能回答什么是我们想要的生活。这得由我们自己决定。

“我的”幸福竞争力

既成功又幸福的人士只有两个共同点：第一，不断扩大自己的舒适区；第二，接受自己和生活中的不完美。

吴岱妮（Wendy Wu）彭瑞 (Rita Peng) | 文
李源 | 编辑

既幸福又成功的赢家对于什么是“我的”幸福和“我的”成功有清楚独立的定义！这个好消息意味着，向所谓伟大的人学习，已经是过去式。今天的赢家，对于幸福和成功，更多是从自己内心深处寻找定义和答案。

核心观点

问题　许多组织忽略了幸福的动力，甚至怀疑它会对个人领导力，或者组织绩效起副作用。

原因　企业需要关注个人和组织的幸福，打造幸福竞争力，让员工能够持久地享受幸福与成功。

解决方案　锻炼“幸福竞争力”的肌肉：

- 定义“我的”幸福与成功
- 制造快乐
- 发现意义
- 不断突破

幸福真的是竞争力吗？开启这项调研时，我们看到许多直线经理眼中流露出自信又无奈的怀疑。他们自信是来自对成功的坚定心态：我不觉得我们真正高绩效的员工是最幸福的。要保持行业领导者的位置，首先需要生存，没有时间谈幸福。然而，从另一个角度，他们也认同，员工的幸福对组织非常重要，只是太遥不可及。顶尖人物测评咨询（New Leaders Group）历经3年，访问了全球企业管理，心理学，领导力与脑神经学的专家，调研了100多家企业共计24346名员工之后，从3576个完整有效的数据中发现，“既幸福又成功”的人是存在的，他们占了15.6%，他们也认同“既幸福又成功”是一种可以培养的能力，这种能力与个人、组织绩效直接相关。这就是我们所说的“幸福竞争力”。

调研清楚显示：业绩的高低和幸福竞争力几乎呈完全一致的正向成长关系。如果你是绩优人士，幸福竞争力几乎是绩效中等人士的两倍（22.9% vs 13.3%），绩差人士的四倍（22.9% vs 6.4%）。

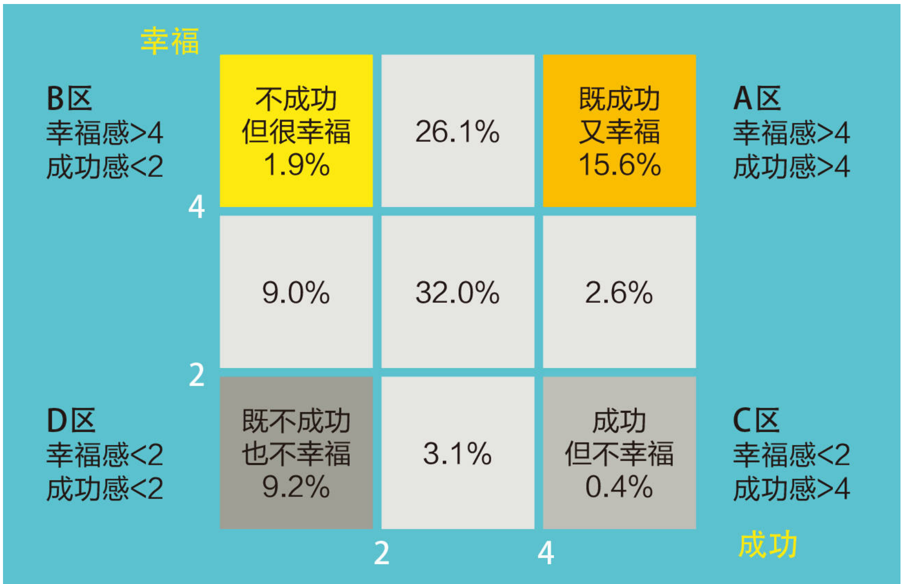
2013年的调研最具颠覆性的发现是：幸福感并不是来自快乐，从数据中我们看到，幸福感和快乐并没有直接的关系。幸福感最高的三大要素是：感恩的习惯、开放的心态，从错误中学习的能力，以及拥有自己的人生意义。更多的快乐并不会让我们更幸福。非常幸运，身为中国人，我们从语言上对幸福与快乐有非常清楚的区分，这个突破性的发现目前没有在任何其他的拉丁语系国家引起真正意义上的关注。快乐是短暂的感受，而幸福是一种持久的状态。单纯关注员工快乐是不够的，单纯关注员工的幸福对企业来说也是奢侈不现实的。幸福竞争力的研究源于如何让人们能够同时享受到幸福与成功，而且是一种持久的享受。

我们前两年的调研表明，最终的赢家（既成功又幸福的人）被定义为：高幸福感，高收入，高职位的三高人士。不过2013年我们有一个可悲的发现，那就是在收入高与职位高（所谓客观成功）的双高人士中，有很高比例的人，并不认为自己成功。尤其是那些幸福感低的双高人士，有一半以上的成功感是非常低的。也就是说，有一大部分的人，为了赢得大家心目中的成功，弄得自己不但没有幸福感，最后也没有成功感，拥有的只是“别人”眼中的成就。

2013年的研究，我们重新将调研标准调整为：幸福竞争力 ＝ 幸福 × 成功，这个大胆的改进让我们找到了新的、更具复制意义的“赢家”。也就是那些自我幸福感和自我成功感都很高的人。（见图“2013年幸福九宫图”）。

2013年幸福九宫图

探索“既成功又幸福”赢家通吃的秘密！



注：九宫图的纵轴为幸福感，分值区间为1 - 5，2分及2分以下为感觉不幸福，4分及4分以上为感觉幸福；横轴为成功感，分值区间1 - 5，2分及2分以下为感觉不成功，4分及4分以上为感觉成功。我们将九宫格中最具代表性的4个区域用A：既成功又幸福、B：不成功但幸福、C：成功但不幸福、D既不成功也不幸福，来表示。图中的百分比代表此区域人数在有效受访人数中的占比。白色区域的百分比，代表在两个选项的打分上趋于中庸的人的占比。

数据来源：顶尖人物测评咨询

（返回阅读原文）

在2013年的调研中，所有影响幸福竞争力最重要的指标都表明，最终赢家——九宫图中的A区人士拥有的与众不同的共同特质，不在于某项个人超级的人际能力，也不在于某种百折不挠的性格。最重要的是他们非常清楚什么是“我的”幸福和“我的”成功！这个好消息意味着，向所谓伟大的人学习，已经是过去式。今天的赢家，对于幸福和成功，更多的是从内心深处寻找定义和答案。

当我们再次把所有的成功人士的数据放在一起，包含客观成功的高薪与高职位人士，以及主观高成功感的人士，最终发现成功者只有两个共同点：第一，不断扩大自己的舒适区；第二，接受自己和生活中的不完美。（更多关于职业、行业、职位的幸福竞争力调研结果见后文“谁具备幸福竞争力？”）

顶尖人物测评咨询继2011，2012之后，于2013年6月与《哈佛商业评论》中文版合作，第三次展开对中国经理人的幸福竞争力的调研。根据调研结果，本文将为您揭示：“既幸福又成功”的赢家是谁？他们是如何定义幸福和成功的？未来新一代幸福赢家的关键特征是什么？以及我们如何能激活这种个性化的竞争力。

谁具备幸福竞争力？

（下文中的数据根据“幸福竞争力 ＝ 幸福 × 成功”这个调研模型，结合“2013年幸福九宫图”的详细调研数据得出。这个调研结果清楚地表明，单纯的幸福感或成功感都不能构成“竞争力”。）

哪个职业幸福竞争力最高？

管理职能在幸福竞争力排名第一（38.2%），遥遥领先，比例超出第二名：生产/运营/产品（20.8%）与第三名：IT（16.3%）的总和。幸福感排行也位居第二。财务/法务有一半以上的人群是高幸福感的，是幸福职业排名第一。

然而戏剧性的是，他们的幸福竞争力排名却是最后一位。这是因为他们的成功感很低。倒数三名分别是：倒数第一：法务/财务（12.5%），第二：市场/销售（13.9%），第三：人力资源（15.8%）。

哪个行业幸福竞争力最高？

第一：贸易（44.4%），第二：医疗（32.4%），第三：互联网（19.5%）

倒数第一：建筑（10.3%），第二：制造（13.3%），第三：

服务（14.0%）

贸易拥有最高比例的幸福竞争力人群，超出第二名医疗32%，超出第三名互联网125%！在建筑人群中，幸福竞争力比例是最后一名，只有十分之一人具备。

这个项目里排名三名的行业，都是去年变动最大的几个行业，看来环境的变化与压力对于幸福竞争力不但没有削减，反而还起到了正面的激励作用。

哪个职位幸福竞争力最高？

调研显示员工上升到经理时，幸福竞争力就会成倍递增。然而，当员工从经理上升到副总的位置时，幸福竞争力却下降了（20.8% vs 19.1%）。但是当员工成为公司的一把手时，幸福竞争力又上升了80%（19.1% vs 34.3%）。看来在不同的组织层级里，挑战最大的是副总/总监级别的人群，希望获得晋级的人士，需要提前做好心理准备！

（返回阅读原文）

具备幸福竞争力的人
如何定义自己的幸福和成功？

获得2013年最佳创新企业与最佳CEO，Space X的创始人，艾伦·马斯克（Elon Musk）相信："你必须能够把那些问题'煮沸'才能从里面找出那些最基本的东西，这跟那种类比型的推理或者创新完全不同。"

我们把马斯克的成功经验运用在寻找幸福竞争力的关键上——将所有A区的人（被我们称为"赢家"的人群）"煮沸"，之后我们发现，赢家有一个最重要的特质：那就是100%的A区人士根本不关注他人对幸福或成功是怎样定义的。他们清楚地知道自己对幸福的定义，并坚持追求自己的幸福目标。另外，他们对成功与幸福的定义也高度一致，达60%甚至100%。这些赢家全部都关注健康，接下来是：与父母的关系，与朋友的关系，婚姻的满意度，这些不但是他们对幸福的定义，同时也是他们对成功的定义。赢家的成功与幸福的定义高度一致说明在他们心目

中，追求幸福与成功本来就是相辅相成，互为因果的。

随着“80后”这个称谓的诞生，组织里年代多元化所带来的管理问题倍受关注。今天，在中国1980后年出生的职场人约为2.04亿，其中三成已经担任主管以上管理岗位，在企业中发挥越来越重要的作用。调研发现：“80后”“90后”的价值观与前辈员工有显著不同，每个年龄层对幸福和成功都有自己的定义。

• 90后：“我的梦想”是幸福，也是成功的定义！

• 80后：“与亲密爱人的关系”是对幸福的定义，“梦想”是成功的标志。

• 70后：成功与幸福的定义100%一致！它们分别是：父母，婚姻，孩子，健康，朋友。70后是最重视关系的一代。除了健康，都是以和周围人的关系来定义自己的幸福和成功的。

• 50/60后：“对社会的贡献”是幸福，也是成功的定义。“他人的认可”是最独特的成功定义。

在分析了不同年代赢家成功背后的优势和盲点后我们发现（详见图表“不同年代的幸福竞争力与盲点”），老一辈和新一代赢家不仅对幸福和成功有不同的定义，对如何达成两者也有不同的总结，可归纳为以下4个关键转变。

从“建立团队”转变到“建立网络”

50 - 60后赢家把成功归功于专注于领导和建设团队：它是指依照战略制定行动方向，并以明确的方向和目标引领他人的能力，它还包含了合理且公平地分派工作，充分授权，信任和激励他人。

但70 - 90后的赢家把成功归功于建立人际网络：它是指在公司内部和外部建立广泛、有益的关系并形成有效的合作。这种观念把人力资源对“团队”的传统定义彻底打破，这意味着新一代的赢家除了建立内部团队来打仗以外，还必须有效地从战略伙伴、客户，或是用户身上获得资源。

从“创新”转变到“学习”

50 - 60后赢家把成功归功于专注于创新，它是指发展对情景的全新洞察，应用革新性的解决方案以帮助企业改进的能力。

但70 - 90后的赢家把成功归功于学习研究的速度，它是指面对新问题时快速学习的能力；分析成功和失败以获取改进线索的能力；实验并愿意尝试新的方式以找到解决方案的能力，或者我们也可以说这是下一代的赢家对创新的重新定义，新的创新不再来自对大局洞察或流程改进，而来自快速试错并从中探索出新的解决方案。

从“积极乐观”转变到“发现意义”

50 - 60后擅长的是保持乐观，感恩；有意思的是，他们并不是最富足的一代人，但却自认为是最幸运的一代。他们努力保持乐观，习惯付出。相信没有什么是“应该”得到的。

80 - 90后的幸福竞争力优势则转变为拥有自己所追求的人生意义。他们相信最大的能量来自找到“为之动心”的意义。这种意义非常个人化，但却让他们都像着了魔似地追随。

从“掌控幸福”转变到“分享幸福”

50 - 70后相信：快乐操之在己。这个年代的赢家相信选择，相信未来掌握在自己的手中，相信努力与收获的关系。

但80 - 90后的幸福竞争优势转变为享受帮助周围的人；年轻赢家的控制欲并不像上个年代那么强，他们喜欢分享，喜欢“享受”的感觉。他们最独特、最擅长的幸福竞争力来自享受帮助他人，同时实现自己和他人的梦想。这样的分享习惯和动力让他们的成功感爆棚，同时也带来爆炸性的幸福感。

还有一个突破我们预见的发现是，所有年龄段的赢家都有一个共识，幸福是可以用钱买来的。（见后文“我们可以买到多少幸福竞争力？”）

不同年代的幸福竞争力与盲点

	90后	80后	70后	50/60后
成功背后的关键胜任力	•建立人际脉络 •自我激励 •学习研究	•建立人际脉络 •自我激励 •领导建设团队 •学习研究	•建立人际脉络 •制定策略 •学习研究	•自我激励 •领导建设团队 •创新
目前擅长的幸福竞争力	•享受帮助周围的人； •拥有自己所追求的人生意义	•拥有自己所追求的人生意义 •同时实现自己和他人的梦想	•相信：快乐操之在己 •享受帮助周围的人	•相信：快乐操之在己 •保持乐观，感恩
进一步发挥幸福竞争力的盲点	•领导力与影响力 •完美主义	•压力与能量管理 •完美主义	•压力与能量管理 •忽略自我需求	•压力与能量管理 •忘了享受成功

（返回阅读原文）

我们可以买到多少幸福竞争力？

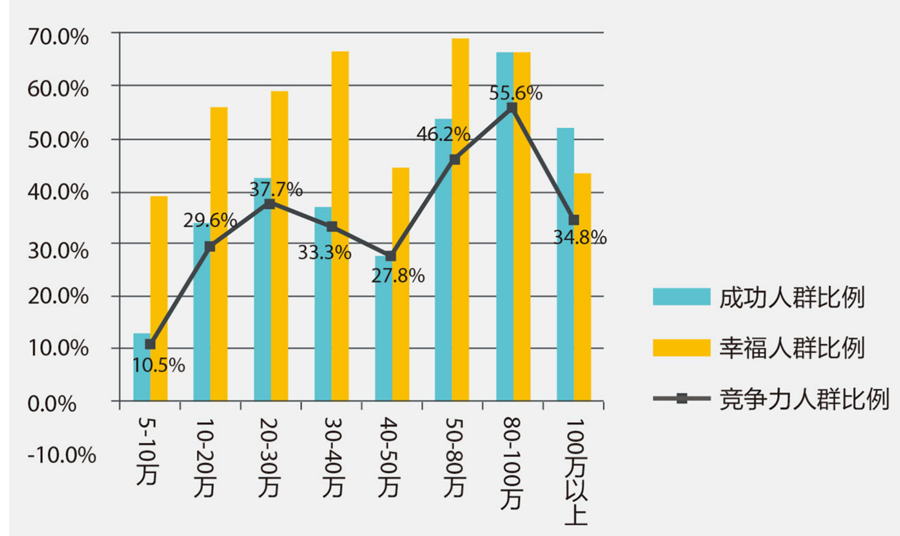
幸福竞争力的起伏和收入有直接的关系，有两个明显的高峰期：一个是年收入20 - 30万，另一个是年收入80 - 100万。比例跳跃最大的是从年收入5 - 10万成长到20 - 30万——幸福竞争力一下上升了260%（10.5% vs 37.7%）。

其次，是从年收入40 - 50万到50 - 80万——幸福竞争力上升了100%（27.8% vs 55.6%）

比例下跌最大的是从年收入80 - 100万到100万以上——幸福竞争力下降了60%（55.6% vs 34.8%），不幸福比例也位居最高（26.1%）。

有意思的是，年收入100万以上的这群人，比起年收入20 - 30万的人群虽然多出三倍以上的财富，但是幸福竞争力却不如他们。（34.8% vs 37.7%）

看来年收入80—100万是幸福竞争力的最高峰。幸福感峰值的另一层含义是：对于个人来说，这可能是重新定义成功和幸福的转型期。对组织来说，用财富回报来激励员工的效力明显下降，必须找到员工更深层的动力来激励、保留这些员工。



注：上图的横轴为个体年收入，纵轴为人群比例，蓝柱代表成功人群在该年收入人群中比例；黄柱代表幸福人群在该年收入人群中比例；黑色线条代表既幸福又成功的人群在该年收入人群中比例。

数据来源：顶尖人物测评咨询

（返回阅读原文）

掌握幸福竞争力的4个关键行动

本次幸福竞争力调研的目的，绝不仅仅是为了发现谁是具有“幸福竞争力”的个人和组织，以及为什么他们具备幸福竞争力。而是用从他们的特征中提炼出来的“行动模型”来指导我们锻炼“幸福竞争力”的肌肉。

幸福是一种状态，但幸福竞争力是一种创造更好的自己和企业的能力。接下来，我们将会根据“幸福竞争力”的行动模型：幸福竞争力 ＝（制造快乐 ＋ 发现意义 ＋ 不断突破）× 我的定义，为个人和组织提出以下4个打造幸福竞争力的建议。

第一：定义“我的”幸福与成功

顶尖人物在2004年的调查中发现，中国的经理人把自己80%的时间花在自己认为并不重要的事物上；2006年我们发现，原来中国经理人并不知道什么是自己认为最重要的动力与价值。在2012的调研中，我们又发现：幸福的人群（九宫图中的A区B区）远比不幸福人群（C区D区）

更清楚地了解什么是理想的自我，或者自己最希望成为什么样的人。

在2013年的调研中，我们着重花时间采访了60、70、80、90后那些既成功和幸福的代表，这12位各被访者表现出如下3个共性：

1) 他们每个人都对幸福竞争力有独特的看法和个人化的定义。比如：有的人觉得：幸福竞争力就是“很愿意起床面对忙碌的一天”；有人觉得“幸福竞争力就是内心的自在”；也有人觉得幸福竞争力就是“争取到财务自由后，还能回家吃饭”；还有人定义幸福竞争力就是“做自己喜欢的事与社会责任感之间的平衡”。

2) 更关键的是，他们不仅认为幸福应该由自己做主，而且会花大部分时间和精力去大胆追求自己定制的幸福。他们同时都提到，当自己随大流，或受他人影响而行动时，都是自己最不快乐的时候。

对于如何定制幸福与成功，我们的建议是：

第一种方法：编写一句幸福座右铭，句式开始于“我／我们的幸福与成功是______________”。比如说：“我／我们的幸福与成功就是争取到财务自由，还能回家吃饭”，“我/我们的幸福与成功就是内心的自在”……座右铭的关键不是在于它多有哲理，而在于你有多认同它。你可以不断修改你的座右铭，直到自己深信不疑，直到念到它你就满心喜悦、充实不已。

（你也可以借助专业的测评，访问http://happy.NewLeadersGroup.com 回答问卷，就可以马上通过移动电话收到属于你自己的幸福竞争力报告。）

3) 当谈到自己的幸福突破口时，几乎不约而同的，A区人士认为自己在形成坚定的幸福观之前，都是最迷茫最痛苦的时期，而一旦发掘出自己想要真实的幸福是什么的时候，就是幸福竞争力促使自己在家庭和事业上突飞猛进的时候。

第二，制造快乐

从脑神经学和情绪科学来说,快乐是一种催化剂。这种化学变化让人们更乐观,更充满活力,更健康。快乐虽然无法直接为人们带来持续的幸福，但它却有让人在雷雨中漫步，还能高歌一曲的能力,而善于制造快乐氛围的企业则更容易在挫折中崛起，在平凡中独特。制造快乐其实一点

都不难：

• 快乐就是一个决定。脑神经科学家们进行多年的研究证明，快乐情绪生成于大脑的前额叶区域，通过有意识的练习是可以提高的。比如，冥想、打坐。摘掉受害者的帽子是达到快乐的第一步，因为把自己定位成受害者就等于选择了不快乐。

• 积累愉悦与乐趣 。愉悦感是人类最原始的用于复制和繁衍的情绪动力，所以想要让团队在快乐中重复获得胜利或者成就，最好的方法就是每次完成一个任务的时候都让团队有愉悦感，这样他们的大脑自然就会集聚力量与动机去迎接更多的任务和挑战。积累愉悦感很简单，比如：针对团队完成任务的过程，给出具体行为的赞扬；时常送出表达对他人欣赏的小礼物；无论成功的大小都庆祝一番。

• 感恩的习惯。别以为我们在喊口号，我们不想把这一条上升到虚幻的美德，它其实一种非常实用的心态和行为，让A区人士进入A区最明显的能力就是这一项。丰田公司把“褒奖力”作为一种领导力的标准。而我们也看到很多企业在面临变革的紧要关卡，定期在会议的开头表达感激，更能让改革中的领导层赢得支持。我们的调研发现，感恩不但制造快乐，还能帮我们创造幸福感。

第三，发现意义

本次调研发起于2013年6月哈佛情商峰会，当时我们采访了14位当今心理学、脑神经学、情商研究、创新变革、领导力研究的大咖，一起探讨幸福竞争力的奥秘。其中有超过70%的人不约而同地提到了意义感与使命感，认为这是使幸福具有持续性的惟一方法。领导力专家迈尔斯·门罗（Myers Monroe）说：“你必须为你的工作找到心甘情愿为之付出的意义。为使命而不是为利润工作，财富只是你追求使命过程中的副产品。”

当我们分析“有企业使命”的组织和“企业使命照进现实”的组织时，比如：从全球的通用、丰田、苹果、星巴克、拜耳到中国本土的阿里巴巴、腾讯、联想、海尔和海底捞，就发现它们多具备两项特征：第一：能够将企业使命落地。第二：与员工的个人使命感形成链接。

第四，不断突破

钱多、事少、离家近，并不会带来更高的幸福竞争力。调研过程中多位A区的受采访者，不仅没有安于现状、寻求清闲，反而持续追求对自我的突破与挑战。更重要的是他们对自己幸福的理解，都来自面对事业或生活中巨大挑战时的煎熬和突破。提升个人的突破能力可以尝试以下几个办法：

- 设定可达成的目标
- 保持弹性
- 不断结识新朋友
- 发挥EQ
- 运动或打坐
- 建立团队信任
- 展开你理想的生活方式

一位运营自己家族产业的90后陈先生，就是在突破了自己既定思维和能力局限后获得自己和组织的幸福竞争力的。他将自己的成功定义为："为企业的每一个人都找到自己的成就感，实现公司的良好运营。"管理者可以通过以下4个方法提升团队的突破能力：

- 选择具备高幸福竞争力的员工
- 培养领导者的EQ
- 建立组织的信任能力
- 深入了解那些幸福的赢家

希望在了解幸福竞争力的实质之后，诸位已经能诚实、大胆地定义"我的"幸福与成功；发现实现成功对个人的意义；愿意不断突破，在追求成功的路上不忘为自己和周围的人制造快乐；并有效地运用它提升个人领导力与组织绩效。

吴岱妮（Wendy Wu）是顶尖人物测评咨询（New Leaders Group）首席执行官。6秒钟国际情商研究发展机构中国区（6 Seconds China）创始人。《有感觉，还是没感觉？——6秒钟改变你的情商！》一书作者。彭瑞（Rita Peng）是顶尖人物测评咨询（New Leaders Group）研究发展总监察与首席测评顾问。58同城和云华咨询对本调研数据收集亦有贡献。

为下属提升幸福感，领导其实赚大了

Rich Fernandez | 文 米豆帮 | 译 蒋荟蓉 | 校

管理自己的压力已经够难的了。可是身为管理者，你还要帮助团队成员处理压力、倦怠和不专注。

由于工作变得更复杂，要求更高，而且我们许多人处在7天24小时待命的状态，产生焦虑和倦怠感是正常的。在高压工作环境下，保持专注高效实属不易。

工作节奏和强度在短期内不会改变。不过，有越来越多的研究指出，一些拓展活动能够有效帮助团队培养复原力。

一种方法是，关注员工个人成长和发展。我在谷歌负责高管发展时，重点帮助管理者打造“世界上最快乐、最健康、最高效的工作团队”。从这个角度对员工的成长和发展投资，是释放他们创造力和潜力的第一步，也是持续高效工作的源泉。

在个人发展方面，有一些简单实用且无需投入太多时间、预算和资源的方法，可供管理者与团队成员采用。20年来我致力于帮助管理者增强团队复原力、提高工作效率，总结出了以下方法。

设计并鼓励有幸福感的活动

Regus Group开展过一项涉及100个国家、2.2万多名员工的调查，结果显示，员工压力水平正在上升。约有一半（53%）员工表示，他们的职业倦怠感比5年前更强。压力会传染，幸福感也一样：如果团队中一名成员感觉良好，其正面效果似乎会影响整个团队。

最近Gallup的一项研究显示，如果团队成员表示自己感觉不错，**6**个月后团队中其他成员职场得意的可能性高出**20%**。这个结果给我们的启示是，要理解并重视那些能够提升个人和团队幸福感的活动，包括提供个人发展工具（如正念和复原力培训），明确地鼓励员工花时间进行

锻炼或其他恢复性活动（如行走式会议），或者任务交付日程中留出缓冲时间以便员工灵活安排工作。

允许员工在工作时间之外“断线”

经济合作与发展组织指出，全世界公司员工平均每星期花费34到48小时来工作，而且很多人在工作时间以外仍然参与工作或相关事务。麦肯锡季度报告评论说：“始终保持在线，多任务并行，这样的工作环境正在杀死我们的工作效率，抑制创造力，使得我们不快乐。”另外，员工活力度调查的一项重大发现就是，不管公司规模大小，员工都很难有完全脱离工作的时间。

虽然追求高绩效的公司文化要求员工持续关注业绩，但“保持在线”的思维方式很危险且效率低下，因为它没有考虑恢复时间。即使是顶级运动队最好的运动员，也需要时间来休息和恢复。所以，要明确团队成员（包括你自己）什么时候需要在办公室或者利用网络工作，说清楚什么时候不用参与，比如说晚上8点后或者周末的时候不发邮件。

训练大脑应对混乱

神经科学研究表明，正念练习能够系统地训练大脑，能够培养提升复原力和效率的思维习惯。我们在Wisdom Labs看到，接受过大脑正念开发训练的领导者和团队能更好地进行合作，更有效地疏导压力，并且保持高绩效。正念能力是人类与生俱来的，要想在自己和团队成员身上开发这种能力，你不必成为这方面的专家。新技术也能帮上忙：你可以尝试一些有关正念的App或者设备，并应用到团队中，Calm、Headspace和Muse这几个App都不错。

强调“单任务”，更好地集中精力

多任务并行是胡扯。计算机可以高效地同时处理多个任务，人类不行。神经科学家、教育科研员兼作家JoAnna Deak博士指出，多任务处理通常“比处理单个任务花费的时间多一倍，错误率也往往高出至少一倍”。人类最擅长“按顺序逐一处理任务”。管理者须帮助员工明确要交付的成果，按优先级排列，设置不重复的阶段性任务，不要将紧急的事

情当作重要的事情，以此鼓励“单任务”。

在工作日里有意安排“间隔”时段

要帮助团队成员在工作较轻松的时候，也停下来休息。如果没有轻松的时候，那么管理者就要努力创造出来。根据前微软主管Linda Stone的说法，人们正在被拉向“随时随地准备处理工作事务”的状态，导致恼人的“持续性注意力分散”，这种状态并不理想。解决办法就是给予人们足够的缓冲时间用来休息，然后重新集中精力。

管理咨询顾问兼作家 Tony Schwartz建议，管理者要懂得工作不是一场马拉松，而是一连串的冲刺，中间需要时间来休息和恢复精力（比如专心工作90分钟后休息10分钟）。重要的不是员工工作的时长，而是在工作时间内创造的价值。所以别在意员工在办公桌前呆了多长时间，要想想“我能做些什么让员工在工作时心无旁骛？”

练习同理心和同情心

为人善良没有成本，却能为管理者带来巨大的收益。管理者表现出同理心和同情心，能够显著提高员工表现、投入程度和创造的利润。新南威尔士大学的一个开创性研究项目调查了77个组织的5600名员工，发现“组织中影响利润和效率的一个最大因素……是领导者花费更多时间精力来培养和认可员工、接受反馈、包容批判，并在员工间培养合作关系的能力”。此外，研究还发现领导者展示同情心的能力，即“理解员工的动机、希望和困难，创建合适的支持机制来让员工发挥最大潜力”，与利润及效率的正相关最强。管理者发挥同理心和同情心，既有利于员工，也有利于组织。

管理者采取以上做法，能够换来怎样的回报？在 Aetan保险公司，超过1.2万名员工参加了公司提供的正念培训项目，之后每周平均有62分钟的时间工作效率得到了提升，每年每人为公司节省了3000美元。还有更具普遍性的例证：iOpener Institute一项研究发现，在中型公司里，快乐的工作环境使得人员流动率降低46%，病假造成的损失降低19%，而员工表现和工作效率提高了12%。快乐的员工集中精力处理工作任务的时间多出46%，精力水平也比其他同事高出65%。在宏观层

面，人力资源咨询公司Towers Watson的研究发现，员工投入感较高并能持续（这里的投入感包括情感投入和专心工作、精神抖擞的感觉）的公司，销售额比投入感中等到偏低的公司高出一倍，总利润则是后者的3倍。

你可能要问，“关注员工的复原力，鼓励他们练习正念，这真的是我作为管理者的工作吗？”根据Gallup最近发布的研究成果，那种“员工应该把私人生活放在家里”的观点“听起来很有道理，实际上并不现实”。Gallup分析指出，“我们的幸福感会影响一起工作的人，以及为我们工作的人。”因此，管理者的确有必要关注个人发展中心创始人Monika Broecker所说的“提高心理和情绪应对能力”。

管理者要记住，注重员工个人发展，会让每位员工乃至整个团队都变得更好，并会提高绩效和工作投入感。努力让员工感觉良好，不是管理者可做可不做的事情，而是高绩效团队的基础。



Rich Fernandez是个人及组织复原力、正念和同情心领域的演说家、作家和思想领袖，也是Wisdom Labs联合创始人。Wisdom Labs是一家学习与发展公司，关注职场进步的艺术与科学。

增刊：为何要提升员工的幸福感

员工越幸福，企业越“发福”！

苏德中 | 文

2009年，帕纳塞斯职场基金（Parnassus Workplace Fund，PWF）在成立仅四年后，一跃成为晨星（Morningstar）排行榜上表现极优的明星基金，业绩从900万增长至3400百万美元，增长率达26.6%。在金融市场持续低迷的大环境下，如此优秀的表现使其成为大盘成长基金里的佼佼者。

不过，有别于一般只关注业绩的投资基金，PWF 仅仅投资“幸福企业”。每年，《福布斯》及《职场母亲》杂志（Working Mother）都会分别发布“最佳雇主100强”排行榜以及“职场母亲的最佳雇主”排行榜，上榜的都是能为员工提供高幸福感及满意工作环境的大中型企业。PWF 就是从这些上榜企业入手，深入研究它们的员工福利、雇员满意程度、企业文化等多项因素，最终挑选30-40只股票进行投资。

在2012年的达沃斯世界经济论坛上，帕纳塞斯基金主席杰罗姆·托德森（Jerome Dodson）告诉我，当初他直觉认为“幸福企业”必然是优秀且高绩效的企业，所以理应能带来很高的投资回报率。事实也的确如此，托德森亲自打理的PWF是帕纳塞斯基金旗下五只基金中表现最出色的一只。

托德森的一番话引起了我很大的兴趣，在一连串调查研究后，我所领导的团队发现：投资员工幸福度 ＝ 高绩效企业 ＝ 高投资回报。有诸多研究支撑这一观点。

罗素集团（Russell Group）多年研究《福布斯》“最佳雇主100强”榜单上的企业。他们发现，榜单上的多数企业比标普500股价指数（S&P 500）上的企业有更高的投资回报率。CEB 公司（Corporate Executive Board）的调查显示，通过尊重员工价值并提高员工投入度，企业绩效能提升20%，员工跳槽的概率则能减少87%。盖洛普的调查也

显示，幸福员工的高绩效每年可以使美国企业避免损失3500亿美元。

在中国，咨询公司中盛幸福（IFG）曾与笔者所在的剑桥幸福研究院进行合作，我们的研究表明，从2000到2005年，《福布斯》“最佳雇主100强”榜单上的企业，其股票平均每年增长14%，而行业平均增长率为6%。而中盛幸福针对《财富》杂志“最令人尊敬的企业”的研究则指出，“尊重员工价值”指数高的公司，其资产回报要比同业其他公司高出3倍。中盛幸福的研究还显示，幸福员工的病假天数仅是不幸福员工的十分之一，幸福员工自愿工作更长时间，也会更投入工作。

种种调查研究反复证明了提高员工幸福感对于一个企业成功的重要性。最让我欣喜的发现是，幸福企业历经金融危机依然有最突出的表现。

2008年，WPF投资比重最大的企业包括英特尔（4.2%）、微软（4%）、富国银行（3.5%）等知名的幸福企业。实践证明，这些企业在金融危机经济低迷时期依旧充满竞争力，比其他企业在应对市场挑战中有更出色表现及回报率，一些IT类幸福企业还表现出了高于标普指数的优良业绩。我们可以以富国银行为例来说明。2008年，美国道琼斯工业指数下跌33.82%，花旗银行股票价格则重挫77.43%，没有分红派息，美国银行股票价格表现略好，但也下挫66.09%，现金股息仅0.01美元/股，而同期，富国银行股票价格仅微跌3.28%，现金股息更是达到0.34美元/股。2008年末，富国银行市值一跃成为全球第五，超过美国银行和花旗银行，位居全美第二。

这个发现再一次印证了我之前提出的有关企业幸福力的观点。幸福力高的企业，必然能带来四个重要维度的裨益，分别是：竞争力、创造力、领导力和持续发展力。幸福企业受金融危机和大环境的影响较小，在恶劣的市场竞争环境下，依然能持续保持很好的业绩，当中体现到的竞争力与持续发展力不言而喻。

不过，很多人也许会说，那些“最佳雇主”都是增长迅速、利润极高、资金充裕的大企业，所以他们才会投入大量资金去提高员工幸福度。不幸地是，这种看法不过是一种“惟金钱才能打造出幸福企业”的悖论。

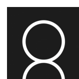
诚然，提高员工薪酬福利与提高员工绩效直接挂钩，但薪酬福利并

不是提高员工愉悦感、增加员工幸福感的惟一方法。像谷歌公司那样，能在公司内部提供儿童保育服务、鼓励员工边工作边照顾未成年子女，或者是提供免费伙食和点心、开设乒乓球桌和电子游戏厅，供员工闲暇时消遣所用，这些当然是很棒的做法，但我们实在不必如此。

麻省理工学院研究人员曾对IBM数千名员工进行过为期一年的研究。结果显示，员工的内部交流有助于提高工作效率、降低离职率，员工内部交流越多，工作表现就越好。而且，每次额外的邮件联系能使公司收入增加948美元。此后，IBM公司便启动了一个旨在方便员工交流的项目，以提高公司的整体幸福感。同样，为了提高士气，瑞银集团每周五都会向员工提供啤酒，帮助他们放松以及同事间进行交流，这种做法已经成为集团的传统，成效非凡。

显然，最能增加员工投入度的方法往往不需要支出过多资金，企业对待员工的态度至关重要。

与带来的绩效增长及投资回报相比，公司高层时常去办公室对员工表达关心、公司政策允许员工在家工作一两天、企业内部提供良好的交流平台，这样又能增加多少花销呢？



苏德中（Timothy T.C. So）是剑桥大学达尔文学院心理学学者、剑桥幸福（亚太）研究院执行副院长、罗兰·贝格国际管理咨询公司独立董事。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：为何要提升员工的幸福感

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
首席编辑 Chief Content Editors
李剑 Li Jian
首席撰稿 Chief Writer
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng
高级编辑 Copy Editors
时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong
撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理 Executive Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be

reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

为何要提升员工的幸福感（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009831-20170330
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



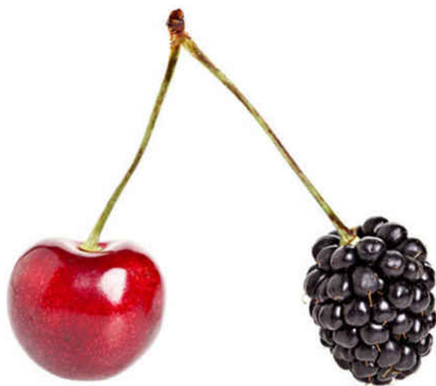
自管理

工作生活，尽在掌握

改进全时工作

谷歌为什么研究工作生活平衡术

工作 生活
两不误



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

工作生活双全法则
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

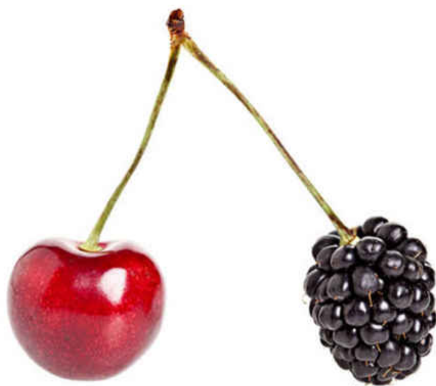
Harvard Business Review
哈佛商业评论



自管理

工作生活，尽在掌握
改进全时工作
谷歌为什么研究工作生活平衡术

工作 生活
两不误



《哈佛商业评论》出品



增刊：工作生活双全法则

序言：事业生活两不误

工作生活，尽在掌握

改进全时工作

谷歌为什么研究工作生活平衡术

版权页

哈佛商业评论 增刊：工作生活双全法则
编辑：腾跃
设计：崔晓晋

工作生活两不误

如何在工作时全力以赴，同时又保持丰富而愉悦的个人生活？这也许是当代管理者面临的最大挑战。

“平衡”工作与生活是职场人士最关注的话题。然而平衡一词意味着我们要在工作和其他活动之间保持五五开。这真的是理想比例吗？哈佛商学院的鲍里斯·格鲁斯伯格和罗宾·亚伯拉罕斯认为，人们根本不可能达到这种平衡状态。管理者应该自己决定自己的生活方式，当面临选择时，他们需要深思熟虑，做出取舍。否则，他们就会顾此失彼，根本无法全身心地投入到工作或生活中。

上述两位作者基于对全球4000名高管的访谈，发现成功的高管往往能巧妙地将工作和家庭融合在一起，这样他们就在取得职业成就的同时，保持了与家庭成员的和谐关系。

而在《改进全时工作》一文中，艾琳·里德和拉克希米·拉马拉杰提到：如果员工可以按照自己的意愿划分工作和生活界限，公司也能够从中获益：包括更高的员工参与度、更开放的人际关系和更多成功路径。本文为管理者推荐3步法，用以创造出不损害高绩效且含义更丰富的“理想员工”定义。这些改变无须由机构高层推动，在团队层面就可以有效施行。建立个人多重身份。领导们可以通过主动营造非职业身份，避免因盲目接受理想员工信条所带来的职业脆弱性。

工作生活平衡不仅有助于维持员工稳定，还可以提升幸福感。在《谷歌为什么研究工作生活平衡术》一文中，谷歌通过开展gDNA调查得出：只有31%的谷歌员工（分割者(segmentors)）能够摆脱工作生活界线模糊的烦恼。69%的人（综合者（integrators））完全没有工作生

活的界线，整天处于工作状态，而他们当中又有一半都想更好地区分工作和生活。

这部分群体的存在表明，让自己成为一个“分割者”还远远不够。但通过明确员工属于哪个范畴，我们希望谷歌能创造出各种环境，让员工比较容易区分工作和生活。

工作生活，尽在掌握

鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）
罗宾·亚伯拉罕斯（Robin Abrahams）| 文
程明霞 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑



要成功兼顾工作与生活，就要聚焦人生核心目标，深思熟虑做出取舍。具体可分为5个方面：定义自己的成功、巧妙使用通信技术、在职场和家庭建立起强大的联盟、慎重选择出差或移居，以及与伴侣亲密合作。

核心观点

难题所在　无论如何安排，当代资深高管都觉得很难实现家庭与事业的平衡，致使他们无论在家庭或职场都难以充分投入其中。

解决方案　高管们发现，必须在职场与家庭的所有机遇面前做出深思熟虑的取舍，才能使他们更投入，更满意。

研究成果　那些精心安排自己的时间、精力与才智的高管，通常能够在职场和家庭中获得更高的满意度。

家庭与事业如何兼得？高管们会告诉你：乐观地说，这是每个人都心向往之的梦想；悲观地说，这只是个传说。但如果在职业与人生的所有机会面前都能深思熟虑地做出取舍，而非事到临头才仓促应对，高管们完全可以在职场、家庭与朋友圈进退自如。工作辛苦，生活不易，高管已有切身的体会，职业生涯的平步青云与家庭生活息息相关，稍有疏忽就可能迷失自我、错失所爱，甚至丧失立身之本。那些游刃有余的人，总能在职场的每个决定、每次活动中恰到好处地兼顾家庭。他们年复一年地把自己的时间、精力与才智巧妙地配比在工作和生活上，而非仅仅几周或几天。

21世纪的商业领袖就是这样，能在职业追求与个人生活之间寻求平衡，这是我们的研究结论。本文基于哈佛商学院MBA学生过去5年对全球近4000位高管的访谈，以及针对82位参加哈佛商学院领导力课程高管的问卷调查。

深思熟虑安排一切并不能确保事业和生活都尽在掌握。有时，突如其来的生活变故会摧毁一切，比如父母罹患老年痴呆，或幼子遭遇车祸。但在我们的调研中，无论性别，大部分高管面对类似挑战时都能与家人同舟共济，并保持充沛精力。他们的故事与建议分为5个主题：定义自己的成功、巧妙使用通信技术、在职场和家庭建立起强大的联盟、慎重选择出差或移居，以及与伴侣亲密合作。

你的成功你定义

如果让你负责一个重大项目，你一定会很早就明确该项目成功的标

准。该原则也适用于深思熟虑的生活：你必须想清楚，成功对你而言究竟意味着什么。同时，你要明白成功的定义也在与时俱进。

对于事业家庭双丰收的定义，高管们从战术型到概念型不一而足（参见“高管如何定义工作与生活的‘双赢’”）。对有些高管而言，家庭与事业平衡意味着每周至少有四个晚上呆在家；但对其他高管来说，则意味着他要了解每位家庭成员的生活状况；还有些高管则认为，兼顾工作与家庭意味着他工作和在家时一样活力十足。

我们的问卷调查反映出的男女差别非常有趣：在定义职业成功时，女性高管比男性高管更看重个人成就、对工作的热情、获得尊重，以及推动变革，而不是组织业绩或者持续的学习与进步。此外，将财务收入列为个人或事业成功的女性要比男性少。而男女高管定义个人成功时最大的共识是，要拥有一份满意的伴侣关系。但男性仅将“拥有家庭”列为成功的标志之一，女性高管则会描述她们眼中美好家庭生活的具体图景。而且，很多女性认为朋友及社交圈与家庭同样重要。

问卷调查的反馈大都是些短语和清单，而在接受访问时，高管通常以讲故事、描述理想自我或完美时刻来定义个人成功。这些故事和定义反映了他们的动机和目标，并决定他们在面临冲突和矛盾时如何安排轻重缓急。

比如，一旦工作任务与家庭责任相冲突，男性高管通常以挣钱养家者自居。一些男性高管承认与家人相处时间不够，但他们认为缺失家庭责任是可接受的代价，这为孩子换来了他们自己从未有过的机会。其中一位童年家境贫寒的男高管说，他在财务上的成功既给孩子提供了保障，也让父母摆脱了贫困。另一位高管甚至认为自己的离异并非坏事：“如果回到从前，我还会做同样的决定，专心于工作。所以现在我才能供养家庭，并且成为行业领袖，这些对我很重要。现在，我终于可以专注于孩子的教育……而且在周末花更多时间与他们在一起。”

即便那些自认为在工作与生活之间实现了某种平衡，并以此为傲的高管，也拿自己和传统意义的完美男人做比较。一位被访高管说，“我每晚陪孩子10分钟，比我工作10分钟要伟大100万倍。”很难想象，一位女性会因为每天陪孩子10分钟而自鸣得意，而男人却会视此为模范父亲的行为。

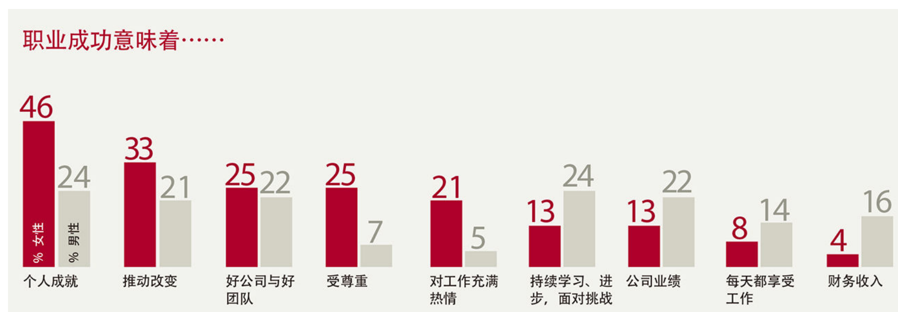
的确，女性和男性的家庭责任观完全不同。男性仍然觉得自己首要的家庭责任是赚钱养家，而女性则认为自己应该给孩子做榜样。很多女性（远超过男性）强调工作对孩子的重要性，尤其是对女儿们，让她们看到妈妈是能干的职场中人。一位女性说，“我认为工作很大程度上塑造了我是谁。我希望孩子们理解我在做什么。我是个完整的人。”

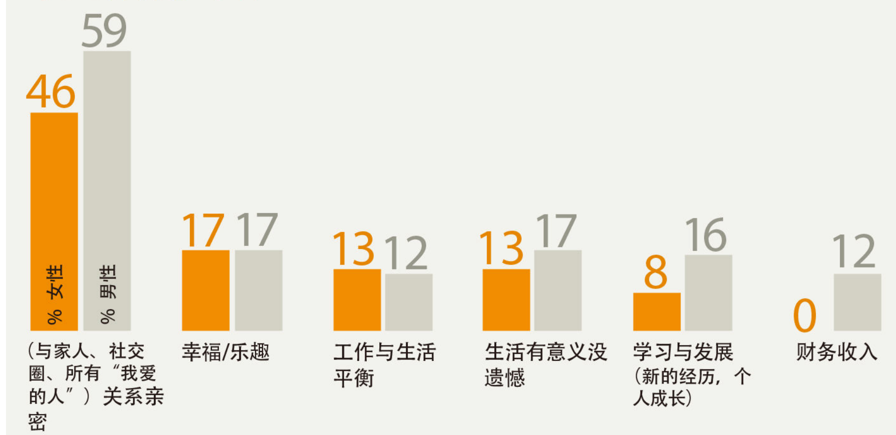
很多女性说，平衡家庭与工作最困难的在于，要对抗整个社会对母亲角色的传统定义。有位女性说，当她女儿把彭博新闻网叫做“妈咪的频道”之后，她就再也不在家里工作了。另一位女性则说，“收入高了之后，你就能花钱雇人照顾孩子。但最痛苦的莫过于没能多陪孩子的愧疚感，尤其是看到女性朋友辞职去照顾孩子的时候。那是一种‘缺位’的负罪感。”

男女高管都表达了类似的负罪感，并将不留遗憾视为个人成功的一部分。为此，他们通常会将某些重大事件作为标记，比如，绝不错过儿子的少年棒球联赛，或无论怎样每天都要问候孩子一次。一位高管说，“我会把与家人的晚餐列为优先项，就当它是晚上6点与最重要客户的会议。”另一位女性高管则建议说，“要设计好房间格局：在厨房里放一张桌子，孩子可以在那里写作业，丈夫做晚饭，你喝红酒。”虽说是建议，但很明显，这是她个人对完美家庭生活的具体设想。

高管如何定义工作与生活的“双赢”

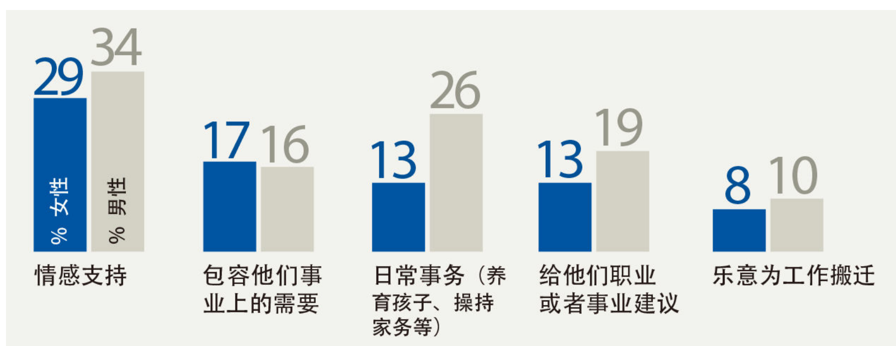
在定义成功的事业与生活时，高管最看重以下要素：





另一半的贡献

高管说，伴侣认同他们对成功的定义，贡献了互补的能力，而且给予他们如下支持：



（返回阅读原文）

巧妙使用通信技术

对于有家庭的高管，要在何时、何地、以何种方式与职场保持联络畅通，是个永久的挑战。

在调研中，几乎所有被访者都谈及通信技术之扰——邮件、短信、语音信箱以及其他联络方式让他们不胜其烦。对于有家庭的高管来说，何时、何地、以何种方式与职场保持联络畅通，是永无止境的挑战。很多高管都警惕通信工具之扰，避免一心二用，他们坚守专注的价值。“当

我在家时，我就全身心在家，”一位高管说，“在家时，我会强迫自己不查邮件、不接电话，全心全意陪伴孩子。工作时我也会全身心投入。我相信模糊二者的界限会造成很多困扰和错误。”

最后一点是高管的普遍担忧：随时在线会损害业绩。一位高管觉察到，“当你从回复邮件的狂热中摆脱出来，反而会有更多想法。”科学发展史也证明，那些具有里程碑意义的思想都不是在实验室诞生的，而是科学家在处理日常琐事甚至睡觉时产生的。另一位高管则指出，24小时待命实际上会伤害组织的主动性，“如果你的团队里都是些依赖性强的员工，永远要征求你的意见，确实会让你觉得自己很重要。但事实上，团队离开你就无法正常运转，并不等于你真的重要。”

引人注目的是，一些高管在工作中也开始减少对通信技术的依赖。有句话说，“你不能通过电话抚养孩子”——一些高管认为管理团队同样如此。只要条件允许，最好的沟通方式是面对面。但如何判断何时应该当面沟通呢？一位受访者把传播信息和交流观点做了严格区分，“讲电话很容易，但认真深入地倾听正变得越来越具挑战性。我已经注意到这种趋势，那些至关重要的谈话都开始重新回归面对面沟通。当你评估一项高达数十亿美元的交易，就一定要当面沟通。”

超过三分之一的受访高管将通信技术视为家庭的侵略者，约四分之一的人视其为救星，剩下的人则表示中立或对其感情复杂。一些人十分反感在家受到智能手机打扰，一位高管愤愤地说，“手机嗡嗡作响时，你实在很难继续盯着球场。”但另一些高管则感激通信技术带来的便利：“我可能下午4点就得下班去对付孩子，但是我还会上线，随时与同事保持联系，查看邮件，直到晚上8点。”另一位说，“有时孩子们反感我在饭桌上使用黑莓手机，但我告诉他们，正因为用黑莓我才能呆在家里陪他们。”

无论喜爱或痛恨实时通信，所有人都认同，高管必须学会更巧妙地利用通信技术。总体看来，实时通信可能是个好仆人，也可能是个坏主人。高管们对此的建议倒是相当一致：让你的团队可以找到你，但不是随时随地都能找到你；对自己多任务管理的能力要实事求是；多利用当面相处的机会维持关系、建立信任；并且，让你的收件箱井井有条。

组建强大后援团

所有高管们都坚信，要平衡好家庭与工作，必须拥有一群幕后支持者作为自己强大的后援团。很多高管认为，如果家里没有人可以专职主内，那么花钱请亲戚朋友来帮忙就是必不可少的选择。我们调研样本中的女性高管对此尤其坚定。一位说，“雇人做家务，包括日常采购、一日三餐、帮孩子穿衣服等等，可以让我们回家后和孩子一起做更重要的事。”即便那些没有孩子的高管也需要有人帮忙料理家务，尤其是当年长的父母需要照顾，或者自己生病时。

情感支持同样重要。如果在工作中偶尔遭遇疯狂或不可理喻之事，高管和普通人一样需要宣泄情绪，这时朋友和家人是比同事更可靠的听众。也有时，在遇到某个问题或重大决定时，高管会转向自己的私人朋友圈寻求完全不同的观点，因为身在其中的团队成员很难保持客观。

工作中的支持也很重要。值得信赖的同事是高管们坚强后盾。许多高管都提到，在自己或家人健康出状况的艰难时刻，多亏老板或同事的鼎力相助，他们的事业才不至于脱离正轨。再万无一失的职业规划也难以避免这类突如其来的变故。

“人在年轻时，总以为能掌控一切，”一位受访者说，“但现实很残酷。”高管们讲述了心脏病突发、癌症、父母不能自理等等经历，有一位甚至曾罹患药物性精神失常。身陷种种状况的高管，在导师与团队的帮助下度过难关，重返日常工作。

既然高管不得不兼顾家庭与工作，何不干脆将私人朋友圈与职场社交圈合二为一？这个提议值得商榷。在回收的问卷中，男性高管大都倾向于将二者分开，而女性高管对此的态度则是一半对一半。赞同让两个圈子融合的受访高管说，这让他们轻松了许多，可以在任何情景下都能做“同一个自己”，在工作中交友时也更本色，毕竟他们大部分时间身处职场。而将两个社交圈截然分开的人也有充分的理由。他们在工作之外寻求完全不同的新鲜体验。某位高管指出，“如果社交中心全部围绕着工作，那么你的影响力与思想的辐射范围只会越来越小。”而另外一些高管只想保护自己的私人生活不受工作干扰。

女性高管的情况则不尽相同。出于担心职场形象受损，很多女性高管将个人生活与职场截然分开。也有些女性高管在职场对自己的家庭生

活绝口不提，因为她们不想让自己看起来不够职业。也有一部分女性高管在工作之外从不谈论自己的职业，甚至不会提及她们有工作。但同样，并非所有女性都表示其职业身份与个人形象存在冲突，有些女性认为时代已经前进。一位女性高管说："随着越来越多女性进入职场，我就能越来越多谈论我的孩子。"

慎重出差或移居

很多商务人士选择在年轻无所羁绊时频繁出差，累积国际经验。

关于平衡家庭与工作的讨论经常局限于时间管理。但在全球经济一体化的今天，同样重要的还有位置管理，更宽泛地说，是你在这个时代的角色定位。一旦面临出差或国内外移居的选择，高管们的家庭因素就变得举足轻重。这就是为什么很多商务人士选择在年轻无所羁绊时为积累国际经验而频繁出差。在我们的调研中，有32%的高管因为不愿举家移居而拒绝过跨国任务；还有28%的人拒绝跨国工作是为了维护婚姻。

好几位高管讲述了伴侣或配偶选择移居，导致他们的职业路径改变甚至脱离正轨的故事。而且，差旅会因为孩子而变得尤其麻烦。许多女性高管都提及自己生孩子之后就减少了出差频次；还有些高管，男女都包括，因为孩子正处在青春期而放弃了移居的机会。"孩子幼年时，移居很方便，"一位高管解释说，"但12、13岁之后，他们就想固定在一个地方生活。"

和男性高管相比，女性高管更少被分配也更少接受跨国工作，部分因为家庭责任，部分因为某些地域文化对女性角色的严格限制，导致她们不愿移居国外。在差旅满意度上，我们的问卷调研样本与学生对高管访谈得出的结论一致。问卷结果中，只有不足1%的男性高管曾因为地域文化顾虑而放弃跨国工作，而女性高管的数据则高达13%。对女性高管而言，差旅地点不同则挑战不同：性别成见、雇用法律、医保条件、对平衡工作和家庭的观念因国而异。一位美国女高管说，在欧洲时她必须额外努力工作，以免让人觉得她颇有成就是因为"看上去很厉害"，她将这一成见部分归因为自己个头很高。另一位女性说，在中东时她参加会议总得与男同事同行，以证明她值得信赖。

尽管女性高管的麻烦尤其多，但跨国工作对任何高管都不轻松，而且很多高管觉得跨国工作并不值得。无论男女高管，在常驻某国甚至某个城市的过程中已经建立了相当牢固的职业根基。因此，如果差旅确实不尽人意，雄心勃勃的年轻高管们就要早作打算。这样既可以避免被困于不符合自己地理偏好的行业，也让他们有时间获得旅行之外的收获，比如开放的思维、丰富的经验、多种技能，以及不断进取和超群的意志力。有些高管注意到，国际经验经常被当作以上个人特质的标志。“跨国经验当然有用，”一位高管发现，“但那就好比跨业务线的合作一样，结果都是让你知道，并非每个人都跟你想法一样。”还有高管甚至质疑“空中飞人”的未来，考虑到碳排放、航油价格、安全顾虑等因素，跨国差旅的预算可能会不断紧缩。

与伴侣亲密合作

管理时间、管理通信工具、管理社交圈、管理差旅，这个任务清单很长。所有家庭生活丰富的高管都一再强调，拥有自己的成功观还不够，他们还需要每位家人都认同这种成功观。

我们样本中绝大多数高管有伴侣或者配偶，共同的目标让双方紧密相伴。他们的亲密关系为双方提供了难得的机会，比如不受或少受干扰的工作、充满冒险的旅行、繁重的家长职责，以及来自政治或社交圈的影响。

高管们都强调与伴侣互补型关系的重要性。很多高管说他们非常看重伴侣的情商、专注能力、总览全局的眼光，以及注重细节等特质——总之，就是那些他们恰好欠缺的认知或行为能力。问卷结果显示，大多数高管认为伴侣对他们职业最大的贡献就是情感支持。男女高管都经常提及，另一半对自己非常信任，鼓励他们承担商业风险，接受那些短期内不会马上有收益，但长远而言理想的机会。他们还从伴侣那里寻求反馈和坦诚的批评。一位高管说，她的伴侣总是“问很尖锐的问题挑战我的思维，让我能够应付任何反对意见。”

伴侣表达支持的方式有很多种，但其核心是要确保高管能更有效地管理自己的人力资本。高管面对着密集的、多方位的、不间断的压力和

需求，最佳伴侣帮助他们聚焦于真正重要的事，精心分配时间和精力，更健康地生活，更明智地在工作、差旅、家庭事务与社交活动的诸多难题中做出选择。

男性高管看似比女性高管从另一半那里获得了更多支持。很多男性被访者都拥有一位全职太太，他们都说妻子心甘情愿照顾孩子，忍受他们长时间的工作，甚至习惯了举家移居的生活方式。但总体看来，他们都不指望妻子是20世纪50年代那种典型的“公司太太”，除了照顾家庭，还要负责招待丈夫的老板来家里就餐，以及为丈夫的客户举办鸡尾酒会。但个别城市与行业也有例外。一位石油业的男性高管说：“如果工作和生活环境都像在露营的话，你的妻子和其他同事的配偶交流就变得十分重要。”男性高管不断提及，伴侣不允许他们忽略家庭、健康和社交生活。有人举例说：“我妻子极其重视全家共进晚餐，所以哪怕饭后继续工作，我每晚都回家吃饭。”

相反，女性高管更多提及的是，伴侣乐意把她们从传统女性的家庭角色中解放出来。一位女性的解释很典型：“他很理解我的工作需求，即使工作时间超过我的预期，他也不会给我压力。”换句话说，男性高管赞赏伴侣为他们的职业积极奉献，而女性高管则感激伴侣不干涉她们的工作。

问卷反映出显著的性别差异。88%的男性高管已婚，而已婚女性高管只有70%。60%男性高管的伴侣没有全职工作，而伴侣没有全职工作的女性高管只有10%。男性高管平均拥有2.22个孩子，而女性高管只有1.67个。

明日之星在想什么

无论男女，高管们大多认为，工作与家庭之间的压力主要是女人的问题。

在我们的调研中，所有受访者都同意从百忙中抽出时间，与学生分享他们的观点，这本身表明了样本选择的局限性（Selection Effect），只有看重人际关系的高管才乐意做这件事。至少他们愿意反思家庭与工作的关系，在这两方面的取舍中也很可能深思熟虑过，而且他们也一定

有经济实力雇人打理家务。这就解释了为什么他们虽然在家庭与工作之间挣扎，却都表示总的来说自己是幸福的，很少有人提及自己的婚姻或家庭生活因为职业压力而备受伤害。我们的调研样本是精英群体，和大多数人相比，他们很好地兼顾了工作与家庭，但仍然视二者平衡为不可能完成的任务，可见现实之严峻。

访问高管的学生们说，受访者几乎无一例外都在实践那些协调家庭与工作的有效建议。一位学生说，“所有人都坦承他们不时为家庭做出奉献和妥协，但同时也强调了伴侣和家庭成员的重要支持。”学生们还察觉到，在高管们努力为家庭付出的同时，商业世界几乎没有为满足高管们在家庭生活中的需求而做出任何努力。

男性高管大都承认自己并没有把家庭列为生活的优先项。而女性高管们则比男性更愿意放弃婚姻或生儿育女的机会，从而避免同时承担工作与家庭的压力。有位女性高管说，“我不是母亲，因此没有体会过男女最大的不平等。”但她补充说，“女人如果没有孩子，人们通常会想，她要么没有生育能力，要么就是个难搞的悍妇。所以，虽然我在工作上没什么负面评价，但个人生活却难免被指指点点。”

学生访谈中一个令人沮丧的发现是，无论男女高管都认为，工作与家庭之间的压力主要是女性的问题。一位学生解释说：“目前全球范围内的绝大多数组织仍然由男性主导，很难指望它们在可预期的未来，为女性高管创造条件，更好地平衡她们的家庭与工作。”

学生们也质疑高管们一个普遍的信条：如果想要工作与家庭二者兼得，就别妄想能够在全球化市场中立于不败之地。一位高管告诉学生：“你不可能同时拥有完美的家庭、个人的兴趣爱好与一份理想的工作”，当时这位学生心想：“这只是他一己之见。”但是随着访谈不断持续和累积，“当每个高管都以不同方式表达了同样的观点之后，我开始相信，这就是今日商业世界之现实。”至于这种现实能否改变、将在何时以何种方式改变，只能拭目以待了。

21世纪后半叶的职场与家庭前景如何？两者将如何并存？现在还很难预料。我们惟一可以断言的是三个简单事实：

世事无常。即便那些对工作和家庭都全力以赴的高管，也难免遭遇突如其来的变故，比如自己突发心脏病，或者家庭成员的死亡，从而打

乱他们的人生安排。一位高管一语道破：往往祸到眼前，人们才开始重视“家庭工作相平衡”。这当然也是一种面对人生的方式，但显然不够明智。哪个聪明绝顶的高管会相信“船到桥头自然直”？如果这种思路在董事会和工厂行不通，那么在个人生活中也行不通。

成功路，千万条。有些人在职业路途上步步为营，有些人则看到机会就一把抓住。有些人锁定一家公司，积累政治资本以及对公司文化和资源的深度了解；有些人则频繁跳槽，靠外部人脉和创新想法获得成功。家庭生活也是如此，不同的生活方式适合不同的个人和家庭。有的家庭有全职伴侣照料生活，有的家庭则彼此妥协，确保双方都能工作。关于抚养孩子、移居海外或晚餐桌上看不看手机，都没有统一答案。但这些问题都值得我们思考。

没有人能独自成功。无论通往成功的道路有多少条，你都不可能独自前行。家庭生活和职场生涯都少不了强大的后援团，而且他们的需求也要你去满足。在追求辉煌的职业成就与个人生活的旅程中，决定将自己的精力投注于何处，对两性来说都是艰难的取舍。我们这项研究给出的最终建议是：三思而行，看清楚后就全力以赴。

调研说明

2008年起，来自哈佛商学院MBA第二年“人力资本管理”（Managing Human Capital）课程的600多名学生，陆续访问了全球范围内3850名企业与非赢利组织的资深高管，包括655位CEO、主席或者董事会成员。

访谈是为了获知今日世界的顶级高管在职业与个人生活的机会面前如何做取舍。这个访谈项目最后成为学生和高管沟通合作的桥梁，特别是全球经济从2008年的金融危机中复苏后，每名参与者都想深入探索，21世纪的高管应该如何管理自己的精力和才智。

被访群体是平衡且多元化的，44%为女性，56%为男性，来自51个国家，所处领域包括金融、零售、能源、医疗、技术等诸

多行业，其中45%的人曾在美国之外的国家工作过。

访谈是半结构化的：只要学生的问题涉及人力资本管理，就可以根据被访者的回答，深入讨论更多的话题，以便从中挖掘出他们最感兴趣的内容。

作为学生访谈项目的补充，我们还对82位参加哈佛商学院2012年领导力项目培训的资深高管进行了问卷调查，收集他们对职业和家庭的管理经验。问卷样本包括来自非洲、欧洲、亚洲、中东，以及南北美洲的58位男性与24位女性高管。本文数据主要来自问卷结果，引语来自高管访谈。



鲍里斯·格鲁斯伯格是哈佛商学院工商管理教授，曾与迈克尔·史林德（Michael Slind）合著《对话与公司》（*Talk, Inc.*）一书，哈佛商业评论出版社2012年出版。罗宾·亚伯拉罕斯是哈佛商学院研究助理。

改进全时工作



艾琳·里德（Erin Reid）
拉克希米·拉马拉杰（Lakshmi Ramarajan）| 文
牛文静 | 译　刘筱薇 | 校　万艳 | 编辑

成功的公司不一定需要员工天天24小时待命。领导者可以通过鼓励员工发展个人兴趣爱好，奖励工作产出而非工作超时，保护员工私生活等方式，来增强员工的复原力、创造力和工作满意度。

核心观点

背景

我们从未像现在这样被要求必须全天候地投入工作，但即便在高压环境中，大多数人也无法完成这种要求。

问题

为了应对这种不切实际的期待，员工采用的手段通常会最终伤害自己及公司。

解决方案

是时候重新定义“理想员工”了。如果员工复杂而多重的身份没有遭到压抑，他们会更投入工作，也更有成效。组织也能更加成功。

在硅谷、华尔街、伦敦和香港的很多企业中，员工工作超时情况屡见不鲜。管理者压榨下属成为常态，他们在节假日联系员工，快下班时突然安排工作。为了满足上级要求，员工不得不早出晚归，熬夜加班，周末也不得休息，必须全天候盯着电子设备。那些做不到或者不愿及时回应这些要求的员工通常会受到责罚。

公司的这种运营方式迫使员工成为社会学家所描述的“理想员工”（ideal worker），即对工作百分百投入，随叫随到。职场和管理层中充斥着这种现象。我们能在初创技术公司、投资银行、医药企业等机构中找到很多针对此类情形的深度研究。这些工作环境中，员工对工作以外任何事的兴趣都会被视作不适合这份工作的信号。

卡拉·哈里斯在进入摩根士丹利工作之初非常担心这点，现在她是公司的高级主管。她同时也热爱演唱福音歌曲，出过3张CD，开过许多场演唱会。但在进入商界早期，她并没有对外公开这一兴趣，害怕别人会觉得她在演唱上花了太多时间，有损职业生涯。她的担心并非多余，很多研究都支持这一结论。（参见“延伸阅读”）

为了成为理想员工，人们必须反复在工作和生活间进行选择和排序。除了工作， 我们还有家长职责（无论已经是父母还是准父母）、个人需求和健康需求。针对这一现实，大家有苦难言，更无法讨论其中的挑战，因为尽管人们要为工作付出个人生活和健康的代价已是不争的事实，但仍然有相当多的人认为这是他们和身边的人取得成功的不二法则。这种普遍的执念甚至会令员工拒绝变革，不愿缩短工作时长。比

如，当百思买集团尝试以结果为导向评估员工，减少加班时，一些管理者犹豫了。他们坚信对工作的无私奉献是必要的。

成为理想员工的压力已经普遍存在，但很少有人探索如何应对这种压力以及压力导致的结果。在企业文化中宣传理想员工的行为准则是否有益？是否每个人都有必要达到这种要求？我们采访了来自各行各业的数百人，其中包括咨询业、金融业、建筑业、创业公司、新闻业和教育业，得出的结论是：做一名理想员工既无必要也无益处。大多数员工，无论男女或是否为人父母，都觉得难以扼杀生活中的其他兴趣，一门心思专注工作。大家都在苦苦寻求平衡生活和工作的方式，一些现行的方法也许能转移压力，但人们往往需要承担严重后果。

接下来我们会总结一下员工通常是如何管理压力并随时待命的，这些策略对个人、下属以及公司又有什么影响。最后我们会推荐一种让企业文化更健康、更富有成效的路径，每位管理者只要对自己的行为稍做改变，就能合力打造这种企业文化。

3种应对方式

我们的研究发现，员工通常会选择以下3种策略来应对上述情况：接受并遵循高压工作的要求；绕过理想员工的行为规范，避免正面冲突；公开自己的业余生活并坦承不愿为工作放弃一切。

接受。很多人在应对高压工作时，采取了逆来顺受的方式。我们研究的一家咨询公司中，有43%的人属于这种情况。在追求成功的过程中，“接受者”将职业身份放在首位，牺牲或严重压抑了其他重要身份。我们采访的员工们略带伤感地向我们讲述了他们放弃参与社区活动和马拉松，以及牺牲和家人在一起的时间的经历。一位建筑师说：

“对我来说，设计是全天候的工作。我现在正在做一个项目，老板整晚都在给我发邮件，包括半夜和早上6点。我根本没有自己的时间，简直就是召之即来。”

如果你享受所做的工作并有所收获，“接受”策略也许有益，起码它能帮你在职场获得提升和成功。但如果工作成为你的一切，就会增加你

的职业风险，因为从心理上说，你有些孤注一掷。接受者会不擅长处理失业或事业滑坡情况，因为他们的生活中缺乏其他的身份认同。在事业发展顺利时，视工作为全部也许会令人感到充实，但是从长远看来，它会令人变得脆弱。

进一步说，那些笃信“理想员工”、24小时待命文化的人，很难理解不认同这种文化的人。结果接受者便成为促进这种文化发展的主要力量。面对那些工作之外还有其他事情的人，他们会觉得难以管理。一位高级顾问在描述他偏爱的一类员工时说：

“我希望他是那种整晚都醒着，思考明天开会时我们该做些什么的人，因为我就是这么做的。”

接受者通常不是好导师，即使对那些想遵守公司要求的人来说也是如此，这点也许令人惊讶。接受者很少关心初级员工，也不会在他们身上花太多时间。部分原因是接受者太过沉浸在自己的工作中。一位顾问总结道：“他们已经很难理解初入职场时，对游戏规则一无所知的那种压力了。”接受者通常希望初级职工在职场上能自力更生。

隐瞒。部分员工会采用这一策略，他们会留出一些时间给工作以外的活动，但这些活动都在企业监视之下。在咨询公司，27%的受访者属于这类。这些人选择了“隐瞒”策略——这一术语最初被社会学家埃尔文·戈夫曼（Erving Goffman）用于形容那些为了免受诬蔑和歧视，隐藏个人特征（比如精神缺陷或者种族）的人所用的方法。在针对咨询公司的研究中，这些选择隐瞒的“理想员工”获得的绩效评分和“工作狂”们一样高，而在同事眼中他们也是“随时待命”。

我们发现，尽管不同行业的人都有选择隐瞒的，但他们的策略各不相同。例如，一些顾问会选择专注于本地市场，这样可以尽量减少应酬客户所花的时间，从而有空余时间做其他事。顾问也向我们解释了他是如何在看上去是“理想员工”的同时，努力挤出时间维系感情并成为一名业余运动员的：

“差旅总是占用你的私人时间。这就是为什么我选择为本地企业工作。它们正好在附近，我开车就行了。”

另一位顾问也通过专注于本地客户以及远距离工作的方式减少工作时长。他还使用了另一个关键方法：不轻易透露自己的去处。

这位顾问（略带开心地）说，自己上周其实每天都去滑雪，而且没有向公司汇报。但公司的前辈都视他为明日之星，认为他比多数人更努力工作。对其他隐瞒者来说，成功的原因并非待在本地，而是利用距离。我们采访的一位记者在一家著名的全国性报纸负责地区报道，他可以在家工作，和家人相处，并在孩子睡着后在夜里处理文章。他在别人眼中仍是理想员工。他笑着说：

“没人知道我在哪儿，因为我离大本营数百里远，是这个地区惟一的员工。”

尽管隐瞒让身处高压文化的员工不必为工作牺牲一切，但这样做须向同事、上级以及下属隐瞒自己生活中的某些方面，员工会为此付出心理代价。人类需要自我表达以及获得他人的理解。如果我们无法在工作中分享重要的个人身份，可能会因此缺乏安全感和真实感——更不必说参与感。这种感觉也确实会影响组织：我们的研究表明，从长远来看隐瞒者的离职率较高。这说明尽管他们能暂时支撑，但长期向同事隐瞒生活的某些方面难以持久。

作为理想员工的隐瞒者很难管理他人。隐瞒者并不一定会鼓励大家遵守理想员工的要求。但另一方面，建议下属同样采用隐瞒的方式，并找到有效的托词也会带来很多问题。建议他人公开拒绝随时待命的工作要求也不可取，因为正如我们所见，拒绝全天候工作的人很有可能受到惩罚。有时隐瞒者甚至认为公司多数人想要成为工作狂。一位自己选择隐瞒但是没有建议下属也这么做的资深领导者说：

“我希望员工开心，但是如果他们的快乐来源于超负荷工作，我也无权评判。”

由于没有公开挑战理想员工的文化，隐瞒也存在破坏性的一面，隐瞒者纵容了这种文化的存在。他们的工作经历表明，你不需要成为工作狂也能成功，但公司却继续以相反的理念设计制度和业绩指标。

公开。并非每个人都想要或者能够隐瞒，一些开始选择隐瞒的人逐渐变得力不从心。于是，他们公开分享生活中其他方面，并要求公司对其工作结构做出相应改变，例如减少日程安排以及要求上司对其工作做出调整。在咨询公司，30%的受访者采用了这种策略。虽然人们会以为那些拒绝成为理想员工的人主要是已婚女性，但在研究中我们并没有在这一问题上发现巨大的性别差异。来自咨询公司的数据表明，女性选择公开的人数不到一半，而超过四分之一的男性会选择公开。

“公开”让员工可以在同事面前不必遮掩，这点是隐瞒者所没有的。但它会影响你的职业发展。在咨询公司，绩效评估和晋升数据表明，公开的代价很大。比如，一名顾问在申请陪产假时，表示自己将家庭放在工作之前。他的妻子已经怀孕8个月，这位准父亲希望能暂时休息一下。但是他却必须面对关于自己是否对工作足够投入的质询：

“一位合伙人对我说：‘你要做个选择：是想成为一名专业人士，还是想在自己的领域做个平庸的人？如果你要做专业人士，那么没有什么比工作更重要。如果你要做世界一流人才，就必须殚精竭虑。’”

渐渐地，由于违反公司规范而遭到惩罚的员工会产生怨恨情绪。公司不会因此激发员工的工作积极性，反而可能会导致员工离职，寻找更合适的工作。

选择公开自己业余生活并遭到责罚的人，也很难管理下属。和隐瞒者一样，公开者也不确定是否应当鼓励下属接受对理想员工的要求，但是因为知道拒绝的代价，他们也不建议同事效仿自己。

高压环境生存指南

在看重无私奉献的企业文化中，员工并没有自管理的完美策略。但是如果你了解了自己的应对方式及其潜在风险，并尽可能减少风险，还是有益的。你可以先问自己一个问题：

你在晚上收到同事的邮件和短信时会如何处理？

回应	策略	动机	风险	可以做的改变
立即回应 你总是会回复对方，如有需要，会尽快完成相关工作（例如，“5分钟后我给你！”）。你晚上很少有安排。	接受	你完全投身于工作，因为这是公司所期待和奖励的。	● 你也许会身心俱疲，或在遭遇挫折时很难恢复。 ● 你也许无法给他人做导师，很难向上输送人才。	● 为生活其他方面留出完整时间。 ● 别期待下属也将工作视为最重要的事。 ● 接受不同的工作方式。
假装专注 你会回复，并给人以你正在工作的印象（例如，“正在做——大概要花几小时完成”）。你会在晚上安排活动并去参加，但是很少向他人提及。	隐瞒	你选择在不放弃生活其他方面的同时保护职业生涯。	● 你也许无法在工作中拥有紧密的人际关系。 ● 你也许会助长推崇理想员工的作风。	● 可以选择将真实情况透露给部分同事，这样你会觉得自己被理解，他们也不认为必须要牺牲个人生活才能做好工作。 ● 清晰表明工作外的活动不会影响你的绩效。
隔日跟进 除非情况紧急，你不会改变原本的计划（比如“正在看演出——明天回复你”）。也有可能你当下根本不会回复。	公开	你希望能够对同事坦白，并认为公司需要改变。	● 你也许会伤及自己的事业。 ● 你可能要牺牲本来可以推进变革的公信力	● 在讨论工作时，突出结果而非努力程度。 ● 鼓励他人公开自己的行为，并由此改革工作场合的规范。

双击可看大图

更优的解决方案

如果员工可以按照自己的意愿划分工作和生活界限，公司也能够从中获益：包括更高的员工参与度、更开放的人际关系和更多成功路径。我们为管理者推荐3步法，用以创造出不损害高绩效且含义更丰富的“理想员工”定义。这些改变无须由机构高层推动，在团队层面就可以有效施行。

建立个人多重身份。领导们可以通过主动营造非职业身份，避免因盲目接受理想员工信条所带来的职业脆弱性。非工作身份包括：公民身份、运动身份以及家庭身份。一位建筑师告诉我们，当他仅以职业身份定义自己时，工作中的起伏和困境让他很痛苦。讽刺的是，随着他将视野转向工作以外的事情后，反而获得了更高的职业满足感。随着管理者复原力的增强，他们也许会明白，生活各方面更平衡的员工能为机构创造价值。

管理者可以先指出员工业余生活为工作带来的积极影响，由此逐渐改变组织规范。一位顾问所在的公司最近刚和另一家公司合并，他发现

没有新同事会在下午5点半后还待在公司。当他问起这一模式时，有人告诉他：

“我们不想让员工从早工作到晚，而是希望他们能够成为立体丰满的人：有好奇心、有眼界、并且有其他能应对工作的经验。”

那些在工作以外有所追求的员工——比如在当地政府做志愿者，或者在孩子学校做义工，都是增加经验、专业技能和增进人际关系的好机会，这是人们整天待在办公室所无法获得的。

谨慎奖励加班。那些选择隐瞒战略的人，部分是因为公司通常会根据员工实际（或看上去）的工作量来评估员工，而非工作成果和质量。

公司中显性和隐性的文化及实践会强化这一趋势。例如，一位高级顾问深信：成功的顾问必然有“击掌因素”（high-five factor）——他们长时间待在客户公司，以至于当他们进入客户办公室时，大家会互相击掌打招呼。一家和我们合作的公司奖励了全年飞行里程最长的员工。我们很容易掉入注重工作时长而非成果的陷阱，导致一些人在工作时长上作弊。由于知识型工作的绩效难以评估，这点对专业人士来说尤其突出。

我们建议管理者鼓励大家专注于目标，量化工作结果而非时间，以此减少对隐瞒者的激励，降低公开者所承担的代价。比如，管理者不应鼓励建立在和客户相处时间上的“击掌因素”，而应该奖励员工为客户提供的咨询以及续约次数。管理者还可以通过合理调整客户期待，免去那些基于工作时间的奖励。

其他政策更易执行。一位员工说她现在的老板认为熬夜加班是工作效率低下的表现，因此不予鼓励，这点与之前的老板很不一样。另一位员工说，老板让他自己制定更实际的截止日期。当高绩效员工拥有这类自主权时，本来可能选择隐瞒或者公开的高绩效员工更有可能全情投入地完成任务。

保护员工的私生活。多数机构出于良好的动机，让员工自己设定工作和生活界限。比如当Netflix为管理层提供不设限的休假时间时，员工认为公司将自己视作“成年人”。但是极端化的自由也会加剧员工的恐惧，害怕自己的选择会被视作缺乏责任心。很多员工在缺乏方向时，会

默认公司期待自己成为理想员工，从而压抑平衡生活的需求。

要想改变这一现状，管理者可以调换角色，主动保护员工的非工作时间和其他身份。比如管理者可以将针对所有员工的临时请假、年假和合理的工作时间制度化。从公司角度避免超负荷工作和临时加班，而非仅仅允许员工申请休息时间，这样做可以帮他们投入到工作以外的事情。

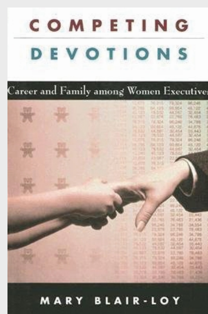
我们从未像现在这样，因为要做理想员工，承受这么多压力，个人和公司也为此付出了前所未有的代价。而那些隐瞒者的经验表明，公司的成功不一定需要员工超乎寻常的付出。通过重视员工的各种身份，奖励工作产出而非工作超时，着手保护员工的个人生活，领导者可以破除组织内部关于理想员工的神话。这样做可以增强员工的复原力、创造力和工作满意度。



艾琳·里德是波士顿大学Questrom商学院助理教授。拉克希米·拉马拉杰是哈佛商学院助理教授。

延伸阅读

以下是关于白领工作中“理想员工”规范的一小部分研究：



《矛盾的选择：女高管的职业和家庭》
Competing Devotions: Career and Family Among Women Executives
玛丽·布莱尔-洛伊著
哈佛大学出版社，2005年

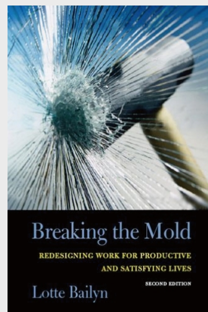


《手术的挑战：外科医疗改革及其阻力》

Challenging Operations: Medical Reform and Resistance in Surgery

凯瑟琳·凯洛格著

芝加哥大学出版社，2011年

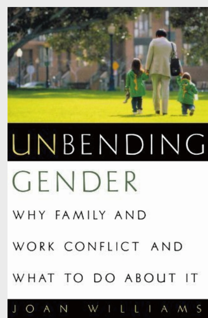


《打破成见：为满意高效的生活重塑工作》

Breaking the Mold: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives

洛特·贝林著

ILR出版社，2006年

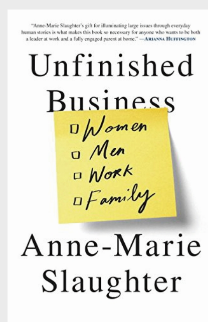


《僵化的性别：为什么家庭和工作会冲突及其对策》

Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It

琼·威廉姆著

牛津大学出版社，2001年



《未尽的事业：女性、男性、工作、家庭》
Unfinished Business: Women, Men, Work, Family
安妮-玛丽·斯劳特著
兰登书屋，2015年

“性别挑战和性别回应：对抗白领机构中的理想员工准则”
“Gendered Challenge,Gendered Response:Confronting the Ideal Worker Norm in a White Collar Organization”
艾琳·凯利、萨曼莎·安蒙斯、凯利·彻马克和菲利斯·莫恩｜文
《性别和社会》期刊，2010年6月刊

（返回原文阅读）

谷歌为什么研究工作生活平衡术

拉斯洛·伯克(Laszlo Bock)丨文 水树丨译 徐明丨编校

65年前，在美国马萨诸塞州，医生们发起了一项将改变人们对心脏疾病认知的纵向研究，即弗雷明汉心血管研究（Framingham Heart Study）。这项研究开始时只有5000多人作为样本，持续至今已经成为一个强大的数据库，研究数据不仅有心脏疾病，还有减肥（调整社交网有助于减肥）、遗传学（遗传模式），以及幸福指数（和乐观的朋友为邻会有25%的概率增强自己的幸福指数）。

看到这项研究的报道时，我就想这种长期的纵向研究是否也可以用于另一个跟人们息息相关的领域，即工作领域。从事人力资源运营工作十余年，我相信工作能够且应该有更好的体验。我们有各种理论和案例来研究如何营造良好工作环境、如何组建高效率团队、如何激发员工潜能、或者如何提高员工幸福指数，但却几乎没有科学依据。

受弗雷明汉研究的启发，我们的人力和创新实验室展开了一个gDNA项目。这是谷歌首个大型长期研究项目，旨在让人们对工作有更好的理解。在谷歌员工布莱恩·威尔(Brian Welle)和珍妮弗·库尔科斯基(Jennifer Kurkosi)两位博士的带领下，这个百年研究项目已开展了2年时间，并初见成效，它将会对未来的谷歌人及其工作产生全面而深远的影响。

这不是一项典型的员工调查。因为我们知道每个员工的工作体验方式取决于天生性格和成长环境这两个因素，所以gDNA调查同时采集了这两方面的信息。每年随机抽取4000余谷歌人完成两份深度调查。调查本身基于科学有效的问卷和评价标准。我们调查静态因素，比如性格；调查动态因素，比如对文化、工作规划和同事的态度；还调查谷歌人如何融入社会。然后，我们再研究这些因素如何相互影响，并结合职位、角色及表现等个人经历。最重要的是，员工自愿参与，采集的信息保密。

我们想从这项调查研究中得到什么？短期来说，我们想知道如何提升幸福感，如何培养优秀领导层，如何保持谷歌员工稳定，以及幸福感如何影响工作而工作又是如何影响着幸福感。

举个例子，现在关于工作和生活平衡问题的文章很多。但认为工作生活之间有个最佳平衡点的观点纯属扯淡。实际上对大多数人来说，工作和生活密不可分。科技让人们无时无刻都无处可遁（我们作为推动力之一，也深感抱歉！），友谊和私人联系通常也是工作的一部分。

第一轮gDNA调查显示，只有31%的人能够摆脱工作生活界线模糊的烦恼。我们称这部分人为“分割者(segmentors)”。他们在工作压力和休息之间会划出一条心理界线。不去管将近的截止期限和纷涌而至的邮件，他们每晚都能安然入睡。分割者们通常会说“我才不喜欢在家里考虑工作的事情。”

相反地，对“综合者（integrators）”来说，工作总是记挂心头。他们整晚都在接收邮件，而且不断地刷新gmail看是否有新工作任务。准确地说，这类人完全没有工作生活的界线，整天都处于工作状态，所以我称其为“综合者”。

这些“综合者”占调研人数的69%，而他们当中又有一半都想更好地区分工作和生活。这类人通常会说“要分清我的工作什么时候结束，休息什么时候开始，总是很难。”

谷歌这么大比例的员工希望生活能和工作分开却又苦于做不到，这个事实让人困扰，但同时也说明了这项研究的价值。这部分群体的存在表明，让自己成为一个“分割者”还远远不够。但通过明确员工属于哪个范畴，我们希望谷歌能创造出各种环境，让员工比较容易区分工作和生活。比如，我们都柏林办公室开展了一项“都柏林黑灯”计划（Dublin Goes Dark），要求员工在下班回家前关掉桌上的所有办公设备。员工们随后都反映从此晚上过得更为轻松愉快。同理，推动“分割者”不理会下班后发来的邮件并充分利用他们的假期可能会提升幸福感。这些问题需要长时间才能得到答案，也就意味着gDNA项目的现实意义还需要多年才能实现。

除了工作生活的平衡问题，我们希望这项纵向研究也能帮助解决其他一些令人困惑的难题。比如给定一个特定的问题，团队应该具备那些

特点才能最好解决？影响体验愉悦且高效率工作的最大因素是什么？如何才能在数十年间一直保持最佳表现？新思维如何诞生又如何消亡？如何同时最大限度实现幸福感和效率？

最吸引人之处，就像弗雷明汉研究人员一样，我们也还不知道将会发现什么。他们研究了20年才逐步发现规律，至今那些发现都属于引发心血管疾病的高风险因素，即众所周知的吸烟、缺少锻炼和肥胖症。而gDNA研究仍处于起步阶段，而且由于目前采集的样本仅限于谷歌在职和退休员工，所以仍存在一定的局限性。但是对谷歌员工的研究成果已经远超出了原先的预想。接下来，我们希望找到共享这些数据和发现的方式。振奋人心的不仅仅是重新想象在谷歌的工作，还有与学者们及其他各方合作，他们能带来全新的思维帮助我们跳出行业来看问题。

人力资源部门需要不断做出调整。通过长期分析行为、态度、个性特征及认知，我们的目的在于确定影响体验愉悦且高效率工作的最大因素。gDNA调查采集的数据有助于根据对员工的需求期望来调整我们的人力资源实践。

我们在谷歌开展这个项目有巨大优势，如领导的大力支持、员工好奇心强而且信任我们，人力和创新实验室拥有的良好资源。不过任一机构都可以采取以下四个步骤，启动自己的研究，将直觉转换成科学。

1、问问自己，让员工感到压力最大的问题是什么？是工作的稳定性、创新要求，还是效率？或者更好的做法，直接去问问员工，找出问题所在。

2、调查员工，看看他们在如何解决压力最大的问题，他们打算如何改进。

3、告诉员工调查结果。如果问题在于公司，他们可以提出改进建议。如果问题在于他们自己，就像我们的gDNA调查，他们会非常感激。

4、基于员工的调查信息开展实验。对同一个问题设置两组人员，试着只解决其中一组的这个问题。大部分公司都在不断进行调整，却从来没真正弄明白这些调整是否起作用、为什么起作用。通过比较两组人员，你会发现哪些措施可行、哪些不可行。

100年后，我们再比对研究成果，也许会有更多发现。



拉斯洛·伯克(Laszlo Bock)是谷歌人力资源运营高级副总裁。译文由译言网网友“水树”提供。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：工作生活双全法则

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

首席编辑 Chief Content Editors

李剑 Li Jian

首席撰稿 Chief Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

高级编辑 Copy Editors

时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong
撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理 Executive Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be

reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

工作生活双全法则（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009837-20170901
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



自我管理

完成，比完美更重要

别让工作成为你完美人生的绊脚石

解放时间：谁背着猴子

筛选任务，告别如山案头



戒掉你的“工作瘾”

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

戒掉你的“工作瘾”
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论



自我管理

完成，比完美更重要
别让工作成为你完美人生的绊脚石
解放时间：谁背着猴子
筛选任务，告别如山案头



戒掉你的“工作瘾”

《哈佛商业评论》出品



Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：戒掉你的“工作瘾”

序：戒掉你的“工作瘾”

完成，比完美更重要

别让工作成为你完美人生的绊脚石

解放时间：谁背着猴子

筛选任务，告别如山案头

版权页

推荐阅读

找对方法，升职不难！
学会驾驭负面情绪
你可以在假期做的几件事

哈佛商业评论 增刊：戒掉你的“工作瘾”
编辑：腾跃

对工作上瘾并不是件好事

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体高级编辑

当谈及你的缺点时，你会腼腆一笑说：“很多人说我是工作狂，因为公司很需要我……”其实，大家都知道你是在暗自表扬自己……

不过，对工作上瘾其实会降低生产率，让自己更不快乐。你是否反思过这背后的原因？

1.完美主义作祟？

“如果我无法完美地完成某个工作，就会发生可怕的事。”也许你就是这样鞭策自己。然而，追求“完美”而不是“够好”为目标，严重时会产生事与愿违的结果。

《完成，比完美更重要》一文告诉你：如果你试图达到平均水平，而不是事事追求完美，你可能会更快成功。

2.在公司比在家更自在？

人们为了逃避问题，便通过其他事情来麻痹自己。工作狂常常借用“工作”来逃避诸如婚姻、家庭等更棘手的人生问题。

诗人叶芝（William Butler Yeats）在《选择》（The Choice）里思考了选择“生活或者工作的完美”的后果，然后建议，选择后者需要付出大量个人牺牲，以懊悔告终。在《别让工作成为你完美人生的绊脚石》一文中，作者用五步告诫管理者不要为了工作而牺牲与家人共处的时间。

3.你非常重要，但真的得事必躬亲？

的确，工作让我们有成就感，而且被需要的感觉也很好。但是凡事亲自动手才能更高效？其实，我们可以把不重要的任务分派出去，让自己专注在有附加价值的工作，重掌自己的时间。

《解放时间：谁背着猴子》一文中介绍，管理者应该避免“背上”下属的工作，而是要培养下属的主动性。当你不断鼓励下属自己解决问题，他们就能学到新的技能，这样也能让你有更多时间来完成自己的工作。

《筛选任务，告别如山案头》教会我们用一种更高效的自我管理方法将琐碎和无意义的案头工作转交甚至全方位清除，留出时间来处理高价值的任务。

完成，比完美更重要

格雷格·麦基翁（Greg McKeown）丨文

你曾经在谈话里“暗中称赞”自己是个完美主义者吗？

跟其它类型的执着和上瘾病症不同的是，许多人会歌颂赞扬完美主义，认为那是一个优点。不过，真正的完美主义其实会妨碍生产率及快乐感。

我最近访问了《好心情：新情绪疗法》（Feeling Good）的作者大卫·伯恩斯（David Burns），他就明确点出了这个联系。他从超过3.5万的咨询谈话中了解到，凡事追求完美，必然会破坏快乐和生产率。以健康的方式追求卓越，和神经质的完美主义是不一样的，但你是否曾以前者为名，但采取行动时却展现出后者的特征呢？

在最极端的情况下，完美主义会变成一种失调病症。伯恩斯提供我们一个特殊的例子，有位律师过度执着于要把自己的头发整理得“恰恰好”。他会在镜子前花好几个小时，拿着剪刀和梳子到处修整，直到头发的长度刚好是1/8英寸。接下来，他执着地要把自己的发线整理得恰到好处，每天都拿刮胡刀多刮一点点，一直到他变成秃头，然后他会等到头发长回来之后，再持续同样的模式。最后，他想要拥有完美发型的渴望，让他减少了投入在业务上的时间。

当然，这是个极端的例子，我们会用一些不太严重的方式让自己专注在一些小事情上。你是否曾在老板面前说报告已经相当不错时，仍一直想着如何让这份报告更好？你曾经弄丢了一件不重要的小东西，却坚持一定要找到吗？同事时常告诉你“别在意”吗？

以追求“完美”而不是“够好”为目标，严重时会产生事与愿违的结果。最近我就碰到类似情况。我受邀为一家著名科技公司的高管指导一个研讨会，我花时间了解他们的需求，针对他们的情形来调整修改我的教材。我已经有一些曾经用过许多次、教学效果良好的教材。可是，想要追求完美的执着，让我在研讨会的前一晚放弃所有那些教材，结果我

既没准备好又精疲力竭。研讨会当天，我思绪烦乱，幻灯片偏离了主题。如果原本我的目标是平均水平而非完美，当时我就能够更专注在客户身上，研讨会最后的成果也会非常不一样。

这件事情让我思考：如果试图达到的是平均水平，实际上会不会让你更快成功？

成就极佳的人对于自己的期望很高，他们的“平均水平”可能已经是他人的“相当好的水平”。所以，你不必勉强自己拿出100%（或是110%,，不论那意味着什么），你可以设定要达到75%或是50%的水平。“完成，比完美更好”这句箴言，简明扼要地表达了这个想法—这句话在Facebook企业总部办公室的墙上随处可见。这样的做法并不是要替草率的工作找借口。相反，这个想法是要让工程师完成各个工作周期，快速学习，而不是受制于一种总是无法达成的完美感。

“完美”这个字有个拉丁字根，字面上的意思是指“做得很好”或是“彻底完成”。另一种翻译则是“完全”。可是，现在我们把它用来表示完美无缺陷。如果你必须追求“完美”，至少要使用前者的定义，而非（无法达成的）后者的定义。

如果你是个完美主义者、成就极高的人，或者是工作狂，你可能会习惯于接受艰难的挑战。执着于完美的特性，会让执行困难任务变得容易。矛盾的是，试着接受普通水平，一开始反而可能会比较困难。

要了解个中原因，我们需要理解在完美主义里，恐惧所扮演的角色：“如果我无法完美地完成某项工作（你可以自行选择是哪一项工作），某件可怕的事情就会发生。”通常，抱有完美主义的人都非常习惯于这样的焦虑，甚至于不再察觉到这种焦虑；那只是一种燃料，推动着他们一直工作、工作、工作，以及不断精益求精。

虽然逻辑上可能完全错误，情绪上却是绝对地正确。因此，完美主义者需要勇气才能尝试达成平均水平即可，这比要面对几乎任何的其他挑战，都还需要更大的勇气。当个普通人让他们觉得恐惧，所以他们还未体验过当个普通人的好处。

伯恩斯是这么描述这种情况：“有两扇门可通往领悟的路途。一扇门上写着‘完美’，另一扇门上则写着‘平凡’。‘完美’的那扇门华丽、花俏，充满了诱惑……所以，你试着要走过‘完美’的那扇门，却总是发现另一

头矗立着一道砖墙……相反地，在‘平凡’那扇门的那一头，有着一座神奇花园。不过，你却可能从来没有想过要打开那扇门来瞧一瞧。”如同他最近的一篇博客所写的，“我们许多的苦难，都是源自于我们的完美主义，以及我们认为自己应该要显得很“特别”。可是……当你不需要显得特别时，生命就变会变得特别。这或许就是当佛祖谈到“大死”（the Great Death），或者小我的死亡时的意思。

如果你认为自己是个轻轻松松就能接受艰难任务的那一种人，你或许会想尝试一件真的很困难的工作：试着当一天的普通人。你可能会发现意想不到的结果。


格雷格·麦基翁（Greg McKeown）为硅谷的领导者提供建议，世界经济论坛最近任命他为青年全球领袖（Young Global Leader）。

别让工作
成为你完美人生的绊脚石

KennethW. Freeman丨文　王韵竹丨译　腾跃丨编校

在我担任奎斯特医学检验公司CEO早期，正努力扭转当时陷入麻烦的公司，而我的女儿那时生了一场危及生命的大病。她在一座很远的城市里念大一。就像所有的家长那样，我立刻赶到她的身边。当我站在那里，考虑着她未知的未来，我满怀遗憾，脑中想着在她年轻生命里的种种缺席。我向她坦白我的遗憾。尽管她说每当她需要我时，我总是在她身边，这让我松了一口气，但是我再也不理所当然的认为，工作和个人生活之间的冲突会自然而然的解决。

现在，当那些雄心壮志的主管们面临冲突时，我担任CEO的经验能给他们提供哪些建议呢？很多建议都很类似：为非工作的活动腾出时间，锻炼身体来减少焦虑，学会说“不”，更高效的安排时间。这些都是很棒的想法。大量的文献资料中也包括很多有用的技巧。

但是，事实上，尤其是对于CEO或者岗位要求极高的人而言，并没有神奇的公式。那么，在漫长的工作生涯中，需要思考解决这些问题的方法、指导原则：

现实面对工作。在我的经历里，人们通过异乎寻常的努力来晋升高位。一旦他们到达了那个职位，他们发现工作并没有让自己有喘息的机会，尤其是如今投资人的预期越来越高，全球化让身处高位的人昼夜不停地工作，科技促使每个人长时间投入工作。我猜测CEO的倦怠状态正在增加，因为他们无条件坚忍前进。但是你必须承认，你不能完成每一件事。否则，结果将会是个人受到伤害，公司也会受到影响。

不要期待完美的个人生活。我们之所以能让奎斯特医学检验公司转危为安，部分原因是因为采用了六西格玛企业管理战略，以达到完美标准的目标。不幸的是，这对个人生活不奏效。你应该预期这不会达到完

美目标，然后下次尝试做得更好。你应该把生活当作是不断的改善进程。如果你的家人理解你、从不要求你达成不可能的目标、也又不让你完全松懈的人，那就会有所帮助。

换个比喻的说法。几十年来，解决工作和个人生活的冲突一直被当作“平衡”问题被谈论。工作和生活已经密不可分地结合在一起。工作支持了家人的生活，构成了我们身份认同的大部分，它常常塑造了我们的社交生活。把我们和工作紧密相连的智能手机和其他设备，也让我们和非工作生活维持密切关系。例如，我把个人和工作的要做的事都记录在一本整合的日程上，每一件事都必须完成。真正的挑战是，如何将工作和个人生活有效地“整合”一起，而不是比以往更难做到的切割状态。

活在当下。当你和家人或者朋友在一起时，请全身心地投入——无论是精神还是身体。不要分神去想工作。不要依赖别人在桌子下的谨慎一脚，把你唤回来。另一方面，不要把这些私人聚会当成是会议，你不用像和高管们那样和你家人打招呼。

不要忽略自己。工作和个人生活的拉锯中，个人的幸福状态往往被忽视了——身体和精神都是。你略过运动时间，推迟年度体检，极少阅读和工作无关的书籍，没有时间自我反省。健全的心理寓于健康的身体——这建议仍是历久弥新，而且和工作或个人关系相比，这往往受到忽视。

在《选择》（The Choice）里，诗人叶芝（William Butler Yeats）思考了选择“生活或者工作的完美”的后果，然后建议，选择后者需要付出大量个人牺牲，以懊悔告终。尽管在两个领域内取得完美都是不可得的，但我们有选择的权利。任何时候，我们都可以决定将要做什么——是否要全情投入工作还是和家人相处时全心全意。不像那些必须身兼两职才能勉强维持生计的人，我们应该为自己可以做选择而感到幸运。

我们不应该认为这些选择是负担或者，更糟糕的，根本就不是选择而是难以控制的欲望。相反，我们应该为此庆贺。如今，作为波士顿大学管理学院的院长，我的工作要求极高，同时也令人感到满足。我的生活包括我的女儿（谢天谢地，她已经完全康复了）和儿子，3个外孙和结婚42年的妻子。我们还能要求更多吗？


KennethW. Freeman是波士顿大学奎斯特罗姆商学院教授和院长。他之前是科尔伯格-克拉维斯集团的总经理、合伙人。他曾是奎斯特医学检验公司的主席、CEO。

解放时间：谁背着猴子

Management Time: Who's Got the Monkey?

小威廉·翁肯（William Oncken, Jr.）
唐纳德·沃斯（Donald L. Wass）丨文
王晓红丨译

为何管理者们总是觉得时间不够用，而下属们却经常是早早完成了工作？这里我们将探讨一下时间管理的含义，看看管理者们与上司、其他管理者以及下属之间的互动会产生何种影响。

具体地说，我们将讨论三种时间管理：

受上司支配的时间（**boss-imposed time**），用于完成上司下达的工作。对于这些工作，管理者们不能置之不理，否则很快会受到直接处罚。

受组织支配的时间（**system-imposed time**），用于积极满足同级人员要求支持的请求，忽视这些请求也会受到惩罚，尽管惩罚并不总是直接或迅速的。

由个人支配的时间（**self-imposed time**），用于完成管理者们自己提出或者同意做的事情。不过，其中一部分时间会被下属占用，称为受下属支配的时间（**subordinate-imposed time**）。剩下的时间归管理者自己，称为自由支配时间（**discretionary time**）。管理者们在这一段时间里完成工作的情况不会受罚，因为上司和组织都不知道管理者们最初打算在这些时间里做什么。

为了满足各方要求，管理者们需要控制好工作的时间安排和内容。

因为完不成上司和组织交代的任务就要受罚，管理者们必须全力满足这两方面的要求。因此，由个人支配的时间就成为他们考虑的主要方面。为了增加其中的自由支配时间，管理者们应该最大限度地减少或消除受下属支配的时间，然后利用所增加的时间更好地完成上司和组织下

达的任务。然而，大多数管理者把过多时间花在解决下属的问题上，自己却对此浑然不觉。下面我们会用“背着的猴子”（monkey-on-the-back）这个比喻，来分析受下属支配的时间是如何产生的，以及管理者们应当如何减少这一时间。

猴子在谁的背上？

让我们想象一下：一位管理者走在公司的走廊上，下属琼斯迎面而来。两人相遇时，琼斯向他问好：“早上好！顺便告诉你一下，我们遇到了一个问题。你知道……”当琼斯继续往下说时，管理者发现她讲的问题与其他下属突然间向自己提出的所有问题一样，都具有两个特点：其一，他了解一定的信息，知道自己需要参与问题的解决；其二，他了解的信息还不够多，无法如下属所愿当场做出决定。最后，这位管理者不得不说：“很高兴你能提出这个问题。我正忙着，让我考虑一下，我会给你答复的。”随后，两人分开了。

让我们分析一下刚才发生的一切。在两人碰面之前，“猴子”在谁的背上？答案是在下属的背上。那两人分开后，猴子到谁的背上去了？到管理者的背上了。当猴子从下属背上跳过来时，这位管理者受下属支配的时间就开始了，直至该管理者把猴子还给真正应该喂养它的主人。在接受猴子的时候，管理者自愿变成自己下属的下属。也就是说，他允许琼斯把自己变成了她的下属，去完成通常是下属要为上司做的两件事——接受任务，并承诺汇报工作进展。

为了确保经理不会忘记这件事，琼斯过一阵子还会把头探进管理者的办公室，笑嘻嘻地问道：“事情怎么样了？”（这叫监督。）

我们还可以设想另外一种场景。这位管理者与另一位下属约翰逊开完会后，对约翰逊说：“好，写个备忘录给我。”

让我们分析一下这一场景。猴子此刻还待在下属的背上，因为他要采取下一步行动，但猴子已经做好跳跃的准备了。请注意这只猴子。约翰逊尽职地写好备忘录，然后放入他的发文篮里。此后不久，那位管理者从自己的收文篮里拿到备忘录，并开始阅读。现在该谁行动了？是这位管理者。如果他不尽快想出解决方案，约翰逊就会发给他一份后续备

忘录（另一种形式的监督）。这位管理者拖的时间越长，约翰逊就越感到沮丧（他将会无所事事），而这位经理就越感到愧疚（被下属支配的时间也将大量增加）。

下面我们设想第三种情景：这位管理者同下属史密斯开了一个会，要求她起草一份公关计划书，并向她保证自己会提供所有必要支持。临别时他对史密斯说："如果需要帮助，尽管告诉我。"

现在让我们分析一下。在这个例子中，猴子最初还是在下属的背上。但它会待多久呢？史密斯意识到，在计划书得到批准之前，管理者不可能了解她需要哪些帮助。而且，根据以往的经验她还意识到，计划书要在管理者的公文包里放上好几周才会被批阅。那么，究竟谁在背着猴子？谁将检查谁的工作？此时，下属的无所事事和管理者的时间瓶颈现象又一次出现了。

第四位下属是里德，他刚从公司的另外一个部门调来，负责一个新业务项目的启动与管理。这位管理者对里德说，他们应当尽快碰头，为新项目敲定一系列目标，还补充道："我将草拟一份初步方案，然后与你讨论。"

让我们也做一下分析。这位下属拥有新工作（经正式任命）和全部职责（经正式授权），但下一步行动却要由管理者完成。在此之前，管理者将背着猴子，而下属则无所作为。

为什么会发生这一切？因为在每种情况下，不论是有意还是无意，这位管理者及其下属从一开始就认为问题是两个人的。在这些例子中，猴子最初横跨在两个人的背上。它只需要把一只腿移动一下—"唰！"—下属就迅速消失不见，留下管理者照管猴子。当然，你可以训练猴子不要挪动那条腿，但更简单的办法是，从一开始就阻止它横跨在两个人的背上。

谁在为谁工作？

让我们假设这4位下属都非常体贴上司，为了不占用他的宝贵时间，每个人都竭力保证每天跳到管理者背上的猴子不超过3只。这意味着，这位管理者每周5天的工作时间将要背上60只尖叫的猴子—显然数

量太多，根本无法一一应付。因此，他设法把受下属支配的时间用于处理自己的“优先事务”。

周五下午晚些时候，管理者把自己关在办公室里以免被打扰，他想好好思索一下目前的局面；而下属们正等在门外，要抓住周末前最后的机会提醒他必须“赶快做抉择”。想象一下他们会怎样谈论管理者：“总是卡在他这儿！他就是拿不定主意。一个无法做出决断的人竟能在公司里占据这样的高位，真令人想不通！”

最糟糕的是，该管理者无法采取下属希望的“下一步行动”，因为他把时间几乎都花在自己的上司和公司要求做的事情上了。为了完成这些任务，他需要有能自由支配的时间，但是当他的大脑被下属的猴子占据时，他根本没有自由支配的时间。于是他陷入了一种恶性循环。然而，时间在白白流逝（这样说还是轻的）。管理者通过内线给秘书打电话，让她通知他的各位下属：他只能下周一上午见他们。周五晚上7点，他开车回家，决定第二天回办公室加班，利用周末把一切事务处理完毕。第二天，他抖擞精神早早来到办公室，结果却透过窗户看到靠近公司的高尔夫球场上有4个人在打球。猜猜他们是谁？

原来如此！他现在明白了究竟谁在为谁工作。他还意识到，如果他确实在这个周末完成了他计划加班要做的事，下属们会士气大增，每个人就会放宽对猴子数量的限制，让更多的猴子跳到他背上。如同登上山顶后眼前豁然开朗，他猛然醒悟过来：他越是往前赶，就越会落在后面。

他像逃避瘟疫一样迅速离开了办公室。他打算做什么呢？他要去完成一件多年来一直无暇顾及的事情：和家人共度周末（这是自由支配时间的多种形式之一）。

周日晚上，他酣睡了10个小时，因为他已经为周一制订了一个清晰的计划。他打算“收回”受下属支配的时间。这样，他将拥有与他们同样多的自由时间，并将其中一部分花在下属身上，让他们学会这门被称为“喂养猴子”的管理艺术—虽然比较难学，但却会让人受益。

这位管理者还会余下很多自由支配时间，不仅可以更好地管理受上司支配的时间，还可以更好地管理受组织支配的时间，从而有效控制这两方面的工作内容。这也许需要几个月时间才能实现，但与过去相比，

回报却是丰厚的。该管理者的最终目标是管理好自己的时间。

摆脱背上的猴子

周一上午，这位管理者姗姗来迟，故意让4位下属一起站在他的办公室外，等他来讨论他们的猴子。他把他们依次叫进办公室，每次拿出一只猴子，共同确定下属的下一步行动。对于某些猴子来说，的确要费一番周折才能安顿好。如果无法确定下一步行动，管理者就让猴子在下属的背上过夜，然后让下属在第二天早上约定的时间带着猴子回来，继续共同探求更有实质意义的行动（这一夜猴子在下属的背上与在上司的背上睡得一样香甜）。

于是每位下属离开办公室时，这位管理者都心满意足地看到一只猴子趴在下属的背上离去了。在接下来的24小时里，不是下属在等他，而是他等待下属。

后来，在等待下属的过程中，这位管理者似乎想到自己不妨进行一项有益的活动—他踱着步子经过下属的办公室，从门外探进头乐呵呵地问道："事情进展得怎么样了？"（做这件事花的是管理者的自由支配时间，对下属来说则是受上司支配的时间。）

第二天，当这位下属（背着猴子）和管理者在约定时间见面时，管理者大致用如下的话解释了他的基本原则：

"当我帮助你解决问题时，你的问题永远都不能变成我的问题。在你的问题变成我的问题的那一刻，你就无所事事了。我不能帮助一个无所事事的人。"

"这次会议结束时，你的问题将由你带着离开办公室，与你进来时一样。你可以在任何约定时间来寻求我的帮助，我们会共同确定谁将采取下一步行动。"

"我只会在极少数情况下负责下一步行动，而且你要和我一起做出决定。我不会单独采取任何行动。"

这位管理者在与每位下属谈话时都遵循同样的思路，一直到上午11点左右全部结束；这时他意识到他不必关上门，猴子都离开了。虽然它们还会回来，但只有在约定的时间才会出现。他的日程表将确保这一

点。

为大猩猩安排时间

史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）

当翁肯于1974年写这篇文章时，管理者们正面临极大的困境。他们正苦苦寻求解放自己时间的办法，但当时盛行的做法是命令和控制。管理者们觉得他们不应授权下属做决定，这样太危险，风险太大。因此，当翁肯建议“将猴子归还其主”时，引发了一场具有重大意义的管理风格的转变。当今开展工作的许多管理者都应感谢他。

自从翁肯大胆提出建议后，商业界就出现了巨大变化，这样说实不为过。命令和控制这种管理哲学早已过时，而“授权”是试图在竞争激烈的全球市场获得成功的大多数公司必须掌握的关键。但是，命令和控制的做法却顽固地作为一种通用工作方式而继续存在着。在过去10年中，管理学家和高管们都发现自己无法简单地将猴子归还给下属，然后愉快地去做自己的工作。授权下属是一项困难而复杂的工作。

其中的原因是：当你把问题归还给下属让他们自己解决时，你必须确信他们有解决问题的意愿和能力。而所有高管都知道，事实并非如此。如果是一系列新问题，授权通常意味着你必须培养下属，而在最开始时这比你自己解决问题还要费时。

同样重要的是，授权只有得到整个公司的认可，即得到正式的制度和非正式文化的支持时，才能奏效。管理者在下放决策权和培养员工时，要受到奖励；否则，组织中真正授权的程度就会因管理者个人信仰和做法的不同而不同。

然而，授权中最重要的教益也许是翁肯倡导的理念—有效授权取决于管理者和下属相互信任的关系。翁肯的建议在当时也许是超前了，却不失为一个独断专行的解决办法。他只是告诉老板们“把问题还回去”。今天我们知道，这个方法本身就过于专制

了。要想有效授权，高管们需要与下属建立一种对话关系和合伙人关系。毕竟，如果下属害怕在老板面前出差错，他们会不断寻求帮助，而不是真正地主动做决定。

翁肯的文章也没有谈及20多年来我一直对授权颇感兴趣的另一方面，即许多管理者实际上非常急切地想背起下属的猴子。与我交谈过的管理者，一方面，几乎所有人都认为他们的员工在现在的岗位上没有人尽其才。而另一方面，即便是其中几位非常成功、看上去很自信的高管又都谈到，要放弃对下属的控制有多难。

我将控制他人的渴望归因于这样一种根深蒂固的普遍信念：一个人在生活中可以获得的回报很少，而且容易抓不住。无论是从家庭、学校还是运动中领会到这种观念，很多人都需要从与他人的比较中确立自己的价值。例如，看见别人得到了权力、信息、金钱或认可时，他们就会产生一种心理学家亚伯拉罕·马斯洛所说的“失落感”，一种自己的东西被人夺走的感觉。这使得他们难以为别人，即使是自己所爱之人的成功感到由衷的高兴。翁肯说管理者可以很容易归还或拒绝猴子，但许多管理者也许会下意识地害怕工作积极主动的下属，担心自己显得不够能干或是脆弱。

那么，管理者们应当如何培养内心的安全感，即一种“足够强大”的心态，以使自己放弃控制并帮助身边一些人的发展和成长呢？我在许多公司所做的研究表明：一位正直的、遵循基于原则的价值系统的管理者，最有可能形成授权式领导风格。

鉴于翁肯写作此文时所处的时代，他的观点获得管理者们的共鸣毫不意外。不过，文章的大获成功也要归功于翁肯讲故事的能力。我于20世纪70年代在演说家圈子里认识了他，那时候我就对他能够绘声绘色地讲述自己的想法印象深刻。比如呆伯特（Dilbert）的连环漫画，翁肯用一种冷嘲热讽的口吻来触及管理者备感沮丧的核心，让他们想要重新控制自己的时间。而且背上的猴子不只是翁肯所讲的一个比喻，也是他个人形象的代表。我有几次在机场里看见他肩上背着一只毛绒猴子走过。

这篇文章能成为《哈佛商业评论》有史以来最有影响的两篇文章之一，我也毫不惊讶。即使我们现在对授权已经了解甚多，该文传达出的生动信息在今天也比25年前更为重要。翁肯的远见卓识确实成为我研究时间管理的基础，我在工作中就要求人们根据紧急和重要程度来规划自己的行动。我一次次听经理人说他们有一半或更多时间花在了紧急却不重要的事情上；他们陷入了不断为别人解决猴子问题的无止境的怪圈中，却又不愿帮助下属发挥其主动性。结果他们经常被各种事务缠身，而无法将时间花在大猩猩上—即处理公司的真正问题。对于那些需要有效授权的管理者来说，这篇文章仍然能起到强有力的警醒作用。

把主动性还给下属

在以“背上的猴子”作为比喻时，我们力求说明管理者可以把主动性还给下属，并让下属始终保持这种主动性。我们试图强调一个显而易见又十分微妙的道理：在培养下属的主动性之前，管理者要确保下属具有主动性。一旦管理者把主动性收回，他就失去了自由支配的时间，因为他又让自己的时间被下属支配了。

管理者和下属也不能同时具有同样的主动性。下属们一见到管理者就说“老板，我们遇到了一个问题”，意味着这个问题与两个人都有关；就像前面所说的那样，这只猴子横跨在两个人的背上—让猴子这样开始生存是一种很糟糕的方式。因此，让我们花点儿时间来剖析一下“主动性管理”。

对于上司和组织来说，管理者可发挥的主动性分为5个层次：

1．等待指令（最低层次的主动性）
2．询问该做什么
3．提出建议，然后采取相应行动
4．采取行动，并立即提出建议
5．独立行动，然后定期汇报（最高层次的主动性）

显然，无论是对上司还是对组织，管理者们应该具有足够的职业精神，不能止步于第一和第二层的主动性。采取第一层主动性的管理者根本无法控制受上司和组织支配的时间，无论是在日程安排还是在工作内容上，因而也无权抱怨必须做什么或何时去做。拥有第二层主动性的管理者可以妥善安排时间，但不能控制工作内容。拥有第三层以上主动性的管理者，两者都能控制，而拥有第五层主动性的管理者具有最强的控制力。

在管理下属时，管理者的工作具有两重性。第一，让下属不要止步于第一层和第二层的主动性，这样可以迫使下属别无选择，必须学习和掌握“员工的全部职责”。第二，要确保下属带着问题离开时，双方对下属应采取的主动性层次达成一致，并商定下次见面的时间和地点，管理者还应及时在自己的日程表上做好标记。

实践应用

如何将猴子交还给他们真正的主人？本文作者以及史蒂芬·柯维提出了如下建议：

约定好解决问题的时间

不要在临时场合讨论该如何解决某个问题，比如当你在公司走廊里碰到一名下属时。这样不够正式，你应该和下属约定讨论问题的时间。

确定下属主动性的层次

你的下属在解决工作中的问题时，会表现出如下从低到高5个层次的主动性：

1．等待指令
2．询问该做什么
3．提出建议，在获得你的批准后付诸实施
4．主动行动，并立即向你汇报

5．主动行动，然后通过常规程序定期汇报

当下属想让你参与某个问题的解决方案时，让他们不要止步于第一层和第二层的主动性，而要采用第三层以上的主动性。另外，讨论问题的时间不能超过15分钟。

确定汇报时间

在决定了行动方案的实施步骤后，与下属共同确定将在何时何地汇报进展情况。

审视你自己的动机

在鼓励下属多表现主动性时，有些管理者会暗自产生一些焦虑，担心这样会让自己显得比较脆弱和能力不足。实际上，你需要培养内心的安全感，勇于放弃对员工的控制，支持员工的成长。

发展员工的技能

若下属解决问题的意愿和能力不足，他们就会设法逃避。因此，你要帮助下属发展解决问题的技能。最开始的时候，培养下属比你自己解决问题更耗费时间，但是从长期来看将节约你的时间。

培养信任

在激发下属的主动性时，你要和下属建立一种互相信任的关系。如果下属害怕失败，他们会不断带着问题回来寻求你的帮助，而不是自己解决问题。为了培养信任，你要允许他们犯错。

猴子的喂养

为了把“背上的猴子”与分配任务及控制流程之间的相似性讲得更清楚，我们不妨参考一下管理者的工作日程表。该日程表要遵循“喂养猴子”的5项硬性原则（违反这些原则将丧失自由支配的时间）。

原则一：要么给猴子喂食，要么开枪打死它；否则猴子会饿死，而管理者则要浪费宝贵时间为猴子进行尸检，或者试图使其死而复生。

原则二：应该把猴子的数量控制在管理者有时间喂食的最大限度之内。下属可以自己找时间喂养足够多的猴子，但不能超过时间允许范围。给一只正常状态的猴子喂食的时间应控制在5~15分钟。

原则三：只应在事先约定的情况下给猴子喂食，管理者不能四处捕捉饥饿的猴子，或不分青红皂白地抓到一只喂一只。

原则四：应该面对面或通过电话给猴子喂食，但永远不要通过邮件进行（记住：通过邮件喂食，要采取下一步行动的人就是管理者了）。当然，喂食过程中可以有文件记录，但不能取代喂食本身。

原则五：必须为每只猴子确定下一次喂食时间，还要确定下属的主动性层次。只要经过双方同意，这些约定在任何时候都可以修改，但永远不能变得模糊不清。否则，猴子不是饿死，就是最终趴在管理者的背上。

“控制好工作的时间安排和内容”等建议，对时间管理非常有帮助。第一步，管理者可以通过消除受下属支配的时间，来增加自由支配时间；第二步，管理者应该把自由时间增加的那部分用来确保下属具有主动性，并能发挥出主动性；第三步，管理者要把自由时间增加的另外一部分，用于控制上司和组织支配的时间和分派的任务。所有这些步骤都将加强管理者控制时间的能力，使他们在“管理时间”上所花费的每一个小时都能无限增值。



小威廉·翁肯，曾任威廉·翁肯管理咨询公司董事长；唐纳德·沃斯，“经理人联合会”（The Executive Committee，简称TEC）达拉斯–沃思堡地区负责人，这是一个面向总裁和首席执行官的国际组织。

筛选任务，告别如山案头

朱利安·伯金肖（Julian Birkinshaw）
乔丹·科恩（Jordan Cohen）| 文
陈晨 | 译　王晨 | 校

即使那些最敬业、表现最突出的脑力劳动者也会将很多时间浪费在琐碎和无意义的案头工作与跨部门管理上。我们研究出一种自我管理方法，帮助脑力劳动者转交甚至全方位清除任务。

每个人都有这样的愿望：一天中能多出几个小时。可惜这只是天方夜谭。但如果你能腾出很大一部分时间，例如集中一天20%的上班时间做最重要的工作，结果将如何？

过去3年间，我们一直在研究提高脑力劳动者工作效率的方法，结果发现答案异常简单：避免次要的工作或将其分配给他人，代之以增值性任务。我们的研究发现，脑力劳动者在不必要的任务上耗费了大量时间，平均费时41%，这些任务几乎不能带来个人成就感，而且换作他人也能完全胜任。

既然如此，人们为什么依然乐此不疲？因为减轻自己的工作量，说比做容易。我们都有一种与生俱来的本能，放不下那些让我们感觉忙碌并因而带来成就感的工作。与此相对，我们的老板总在不断努力用更少的人做更多的事，只要在我们能接受的范围内，他们会尽可能让我们承担更多责任。

但我们相信，这可以改变。脑力工作者能通过以下方法提高自身工作效率：主动思考时间管理；找出对自己和组织最重要的工作；放下或创造性地外包剩下的工作。我们对来自不同公司的15位管理者使用了这个干预方法，结果发现，他们花在低价值工作上的时间出现显著降低：在一周内，他们的案头工作时间平均减少6小时，会议时间平均减少2小

时。例如，作为斯堪的纳维亚地区IF保险公司的经理，洛塔·莱蒂宁（Lotta Laitinen）为了获得更多时间支持她所在的团队，丢掉了开会的习惯和很多行政性任务，结果在3周时间内，洛塔的团队销售额增长了5%。

在我们的研究中，尽管不是所有人都能取得这样的成功，但结果仍超出我们预料。仅仅让脑力劳动者反思并重新平衡手头工作，我们就能帮助他们腾出近五分之一的时间，这相当于每周多出了一个完整的工作日，这些省出的时间可以被用于完成更重要的任务。

困难的原因

对管理者而言，脑力劳动者可不是省心的对象。他们的工作内容不易观察（因为很多都发生于头脑中），工作质量在考察上常带有主观性。管理者可能怀疑员工的时间分配效率低，但想诊断问题却困难重重，更不要说提供解决方案了。

为了知道人们如何分配一天的时间，我们采访了45位来自8个行业的39家公司的美国与欧洲脑力劳动者。我们发现，即使那些最敬业、表现最突出的人也会将大量时间花在枯燥和毫无附加值的工作上，例如案头工作和组织的跨部门管理（比如，会见其他部门的同事）。这些工作对脑力劳动者而言，可产生的个人益处极少，对公司的价值也极低。

导致这种现象的原因很多。大部分人都会被错综复杂的职责缠身。我们担心如果对一些工作放手不管，会让同事和老板失望。一位研究参与者表示，“我希望看上去很忙碌、效率很高；公司非常看重有团队精神的人。”而且，在我们计划单中，那些不太重要的任务并非完全乏善可陈。任何进步，即使只发生在细微环节上，都能让我们获得一种更投入、更满意的感觉。虽然将开会视为浪费时间的斥责之声众多，但这种方式却为人们提供了彼此交流和合作的机会。

组织也应对这种不甚理想的工作效率负责。在过去十年间，削减开支成为主流。像其他人一样，脑力劳动者也不得不接手一些低价值的任务，例如安排出行等。这些任务会分散他们做正事的精力。虽然商业信心正在逐渐恢复，但很多公司对于招聘仍然畏首畏脚，尤其是行政性职

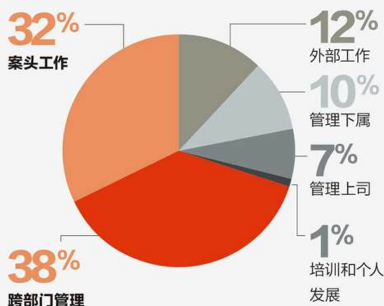
位。不仅如此，诸多行业都面临着复杂的监管环境和更严厉的控制体系，这种倾向正愈演愈烈，导致公司出现一种“厌恶风险”的文化，拥有丰富经验的员工不愿意将工作分配给欠缺经验的员工。结果可想而知，正如一位研究对象所述：“我的团队人手不够、技能欠佳，所以我的日程安排有如噩梦，各种要开的会议远超过我应参加的上限。”另一位研究对象说：“将任务下达他人后，对方的工作能力让我很犯愁。”

一些公司为帮助脑力工作者集中精力做高价值的工作做过尝试。例如，本文作者之一的乔丹·科恩曾在辉瑞开创过一项名为“辉瑞工作”（Pfiz er Works）的服务，员工可以通过这项服务外包不太重要的工作。我们也见过一些公司政策，禁止员工周五使用电子邮件、限制会议时间及禁止在内部使用幻灯片。但这些做法很难改变机构所在的大气候，当脑力劳动者并不认同这些由上而下的政策时，他们会另辟蹊径抵制甚至玩弄系统，结果是让情形更糟。我们倡议的是明智的中间路线：一种适宜的自我管理方法，管理者负责提供支持，以达到助人自助的效果。

脑力劳动者的工作

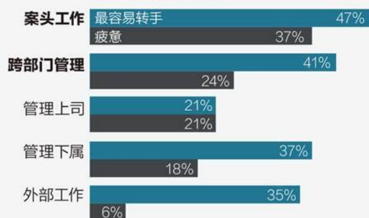
脑力劳动者平均会花2/3的时间用于案头工作和跨部门管理……

花在各种活动上的时间



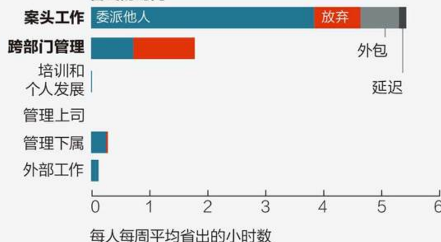
但这些是最容易转交并最可能导致疲劳的工作。

是否值得耗费时间？



基于以上认识，我们的研究参与者选择了放弃、下达、外包或延迟低价值工作，以便腾出时间用于更重要的任务。

省出的时间



双击可看大图

五步流程

我们设计的流程借用了经典的进度控制练习（开始、暂停和继续），帮助你在每日的工作安排中做出步伐虽小但作用重要的改变。我们对前述的15位管理者使用了这个练习，效果显著。

找出低价值任务。通过我们的自我评估工具（见右侧图表），在你每天的工作中找出：（一）对你或公司不太重要的工作；（二）相对容易放弃、委派或外包的工作。我们的研究发现，脑力劳动者至少有四分之一的工作同时属于以上两种类型，所以你应该努力在每周中找出十小时此类工作。我们的研究参与者都准确找出了一系列不太重要的工作。

IF保险公司的洛塔·莱蒂宁很快发现了几个她可以放弃的会议和例行的行政工作。伦敦一家小型技术公司的CEO尚塔努·库马尔（Shantanu Kumar）发现自己过多参与项目的细节安排，而GDF SUEZ能源服务公司的樊尚·布莱恩特（Vincent Bryant）则很吃惊地发现他在文件归档上浪费了大量时间。

决定是否应放弃、下达或重新设计工作内容。你可以将低价值任务归成三类：速毙类（可以立即放手并且不会带来负面效果的任务）；可卸载类（无需费神就能下达给他人的任务）和需重新规划类（需要进行架构重组或大变更的任务）。我们的研究参与者发现，这个方法使他们不得不仔细反思自己对组织的真正贡献。“我会退一步问自己当初是不是应该接手这个任务？能不能把它交给下属？下属能否胜任？”来自法国巴黎银行（BNP Paribas）的管理者约翰·巴尔谢查（Johann Barchechath）说道：“这样我能分辨出哪些工作对银行或对我而言有价值，哪些工作我们压根不应该劳神。”另外一位参与者说：“我发现自己应该做出的一个重大改变就是早早地拒绝低价值任务，从头就不参与其中。”

卸下包袱。很多参与者对我们表示，将工作委派他人一开始往往最难，但最终效果却很好。一位参与者说，他总在不断担心交出去的工作结果会怎样，另一位则说他的问题是总忘记“督促、鼓励和跟踪”。巴尔谢查说：“我发现委托工作在时间上很有艺术性，人们有时可能会过早地转交他们的工作。”

大部分参与者最终都克服了这些障碍。在他们将2%-20%的工作委派他人后，团队和个人成绩未见任何下滑。“我一开始高估了下属的能力，但慢慢地，进展就变得越来越顺利，即使任务只完成了一部分也能让我非常振奋。”巴尔谢查说。这样做的额外好处是级别较低的员工能获得更多的参与机会。樊尚·布莱恩特决定将一些任务交给一位在线个人秘书，他说虽然一开始很担心对方不能胜任，但“结果完美无瑕”。

规划省出的时间。这样做是为了保证你做事迅速而且成效突出。因此，接下来你需要找出能够最大程度优化省出时间的方法。写下两到三件你应做但未做的事，记到本子上并评估你在时间利用上是否能更高效。我们的一些研究参与者可以提前下班，享受与家人的相聚时光。这

能让他们变得更快乐，因此可提高他们第二天的工作效率。不幸的是，另一些参与者表示，他们省出的时间很快就被一些意外情况侵占："我在清收件箱，手忙脚乱。"

但超过半数的人都把省出的时间用在了更有意义的工作上。"对我来说，最大的收获是发现了那些自己本来没时间做的重要事情，"库马尔说，"我不再把时间花在项目计划工具上，而是集中注意力做战略性工作，例如做产品规划图。"莱蒂宁将腾出的时间用于旁听客户电话、观察优秀销售员表现及对员工做一对一辅导。结果三周内，团队的销售量飙升5%，其中最大的增长额来自那些业绩低于平均水平的员工。调查问卷结果显示，员工对这项实验反馈良好，莱蒂宁并没有因为放手一些工作而失去任何东西："第一周我的压力很大，因为要做太多的计划，但是到测试中期时，我轻松了一些，每天到家后我都很满意。"

坚持计划。虽然我们提出的计划是一个完全自我指导的过程，但把它分享给你的老板、同事或导师同样非常重要。你应该告诉他们你放弃了哪些任务和放弃的原因，同时，隔几周时间便与他们分享你的收获。如果不这么做，你很容易倒退到最初的状态，重犯以前的坏习惯。我们的很多研究参与者都发现他们的管理者非常支持自己。莱蒂宁的老板霍坎·约翰松（Hakan Johansson）向她建议工作的下达对象。另外一些参与者发现，只将承诺说出来就有助于他们践行这些承诺。

自我评估
找出低价值任务

列出你昨天或前天做过的所有事，将其按照30或60分钟分成几部分任务。
对每项任务，问自己以下4个问题：

这项活动对公司有多大价值？
假设你正在向老板或高层主管汇报你的表现，你是否会提到这项任务？你觉得在这项任务上花的时间是否合情合理？

	分数
这项任务对实现公司的整体目标有重要意义	4
这件任务能起很小的作用	3
这项任务既不能带来正面影响，也不会带来负面影响	2
这项任务会对公司会产生负面影响	1

我在多大程度上可以放手这项工作？
假如因为家庭紧急情况，你比平时晚到了公司2小时，必须优先安排当天的重要任务。那么这项任务属于哪一类？

必须：这项工作处于首要地位	4
重要：我今天要把它做完	3
自行决定：如果有时间，我可以做	2
不重要或可选项：我可以立即丢掉	1

这项活动能给我带来多大个人价值？
假如你有充足的财力，可以设计一份自己理想中的工作。你会保留还是放弃这项活动？

肯定保留：这是我工作内容中最好的部分	5
也许保留：我很喜欢这项活动	4
不确定：这项活动既有亮点也有减分点	3
也许放弃：我觉得这项活动有点累	2
肯定放弃：我不喜欢这项活动	1

其他人在多大程度上能替我做这项工作？
假如你正忙于处理一个重要、紧急的项目，必须在接下来的3个月时间内将部分工作分派给其他同事。你是会放弃、委派还是保留这项任务？

只有我（或我的上级）能处理这项任务	5
因为我特有的技能和其他相关原因，我是完成这项工作的最佳人选	4
如果安排合理，级别低于我的同事能够成功完成这项工作	3
这项工作可以轻松交给一位初级员工或外包第三方	2
这项任务可以完全不做	1

HBR.ORG 你可以登录hbr.org/assessments/work-that-matters，使用互动评估工具进行自我评估，并获取提高工作效率的建议。

你的总分
总分过低（10分或更低）说明这项工作可能是你应该放弃或委派他人的任务。



双击可看大图

改变非易事

我们提出的这个干预方法基本不需要付出任何努力或依靠管理层指令，就可以很大地提高脑力劳动者的工作效率。当然，这种改变并非易事。但所有参与者都认为这种练习是一种有效的“强制机制”，帮助他们成为更迅速、更高效、更投入的员工和管理者。你不需要对组织、工作流程或商业模式做出任何改变和改革，也能成为像他们一样的人。你惟一要做的就是提出正确的问题，并用行动做出正确的回答。毕竟，作为一名脑力劳动者，头脑判断力不正是你的强项吗？


朱利安·伯金肖是伦敦商学院战略和创业学教授，著有《成为更好的老板》（*Becoming a Better Boss*）一书。乔丹·科恩是PA咨询集团工作效率领域的专家，因为在辉瑞的工作获得2010年管理创新交换（ManagementInnovation eXchange）项目大奖

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：戒掉你的“工作瘾”

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
首席编辑 Chief Content Editors
李剑 Li Jian
首席撰稿 Chief Writer
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng
高级编辑 Copy Editors
时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong
撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理 Executive Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be

reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

戒掉你的“工作瘾”（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00009219-20161228

最后修订：2016年12月24日
制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《找对方法，升职不难！》



找对方法
升职不难



购买链接：https://www.amazon.cn/dp/B01K1526MI

《学会驾驭负面情绪》



购买链接：https://www.amazon.cn/dp/B01MXKGVIC

《你可以在假期做的几件事》



购买链接：https://www.amazon.cn/dp/B01M1RBEWS

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn





Harvard
Business
Review
哈佛商业评论
微管理系列
工作机会
越多越好？
未必！
Resume
《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

工作机会越多越好？未必！
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品



Harvard Business Review

哈佛商业评论

微管理系列



Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：工作机会越多越好？未必！

栏目介绍

工作机会越多越好？未必！

在家办公 效率更高？

求帮助，别怕吃闭门羹！

别再逼员工健身了！

睡一觉再想，未必更明智

反应越快，越有魅力

版权页

《哈佛商业评论》中文版·工作机会越多越好？未必！
编辑：腾跃
设计：崔晓晋

栏目介绍

“奇思辩”是《哈佛商业评论》一个“反常规”研究的栏目，实验发起者——通常是大学教授，通过一系列实验得出一个“反常规”结果，这些结果或有趣，或无厘头，总之不会让你失望。本别册特选出几篇以飨读者。

增刊：工作机会越多越好？未必！

工作机会越多越好？未必！

JOB LEADS CAN BE A REAL DOWNER

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 采访
万艳 | 译 康欣叶 | 校 时青靖 | 编辑

研究：借助2004-2005年针对达到工作年龄的成年人的电话调查结果，范德堡大学教授宋丽君和得克萨斯大学的陈文泓检测了他们的就业状况、未主动要求而获得的就业机会信息以及心情的沮丧程度。他们在审视那些拥有全职工作的被调查对象时发现，对于那些并未主动索要而收到新工作信息的人们，其沮丧程度远远高于那些没有获得工作信息的人们。

挑战：工作机会真的会让人心情沮丧吗？在告知他人工作机会时，是否要三思而后行？宋教授，捍卫你的研究吧！

宋：我知道这看上去有悖常理。正如社会学家所说的那样，社会支持（social support）应该会让人感觉良好。大量研究也显示，社会支持有助于让你在社会经济阶梯上的晋升。但一些针对行政助理和大学生的实验表明，未经主动索求的帮助会增加被帮助者的焦虑感和沮丧感，损害他们的自尊，甚至会引起消极心理反应。为了在实验室之外找到相似的情况，我们利用针对达到工作年龄成年人的电话调查作为全美的代表性样本，得出了同样的结论。平均而言，在过去一年里，那些并未主动寻找而获得工作机会的全职员工，在13项检测抑郁感的问题上，得分远远高于他们的同伴。

HBR：社会支持本应让人感到高兴，怎么反而会令人沮丧呢？

不太清楚，不过我们发现一些理论能解释这种现象。或许被提供的工作并不适合当事人，或是时机不对；或者当事人觉得，提供信息的人是在制造干扰或多管闲事。如果你认为，自己要被迫亏欠人情，可能也

会感到烦恼。工作机会可能会激发消极的自我评价，比如，“我根本不可能得到那个职位”；或是促使当事人进行向上社会比较，比如，“像她这种有钱又成功的人，只是用这种小恩小惠来羞辱我”。这些都有可能是我们的想法。但自从我们发表了有关这项研究的论文，一些读者为我们提供了其他一些合理解释。有人表示，或许让人感到心烦意乱的并非工作机会本身，而是申请和面试流程；或是人们得到新工作后，因为与预期和要求有差距而倍感压力。

但是，还是有人会对帮助心怀感激的吧？

是的。我们的发现只是反映出平均结果。毫无疑问，那些做着兼职且不满足于他们财务状况的人们，对工作机会的态度都很积极。在过去12个月里，那些收到工作机会的人们的沮丧程度要低于那些没有得到工作机会的。这合乎逻辑：他们需要信息，因此他们就不太可能产生我上面提及的消极情绪。

如果受雇人员并不满足于自己的工作或财务状况，可以向他们提供工作机会吗？

或许可以，特别是当他们向你寻求帮助时。遗憾的是，我们获得数据的调研并不包含主动索取工作机会的相关问题。问卷是由杜克大学的林南以及台湾地区中央研究院的陈志柔、傅仰止设计的。林南的研究表明，非主动寻求的帮助，也就是社交网络中那只“看不见的手”，能让人在职场中获得加分，并得到更高的经济地位。但是我认为，当人们寻求帮助时，你不会因为提供建议而让他们变得太沮丧。

17%达到工作年龄的成年人在被动给与工作机会后，变得更沮丧。

人们被动获得新工作机会的概率是多少？

在我们所使用的电话调研中，35%的受访者表示，他们在一些偶然的谈话中（面对面、电话中或通过社交媒体），被告知过某个工作机

会。此前的研究也显示，社会支持的来源多种多样，有的来自关系密切的亲友，有的来自关系一般的熟人。

我们还应在提供哪些帮助时谨慎行事？

学界将社会支持分为几类。我们刚刚谈到了主动要求和被动获得的支持；还有潜在支持（我有可以依赖的人，或可以开启的人际关系网）和实际支持（我正从人际关系网中获得帮助）。我们在研究中聚焦后者。我们也会考虑显性支持（人们意识到他们获得帮助）和隐性支持（人们受益于帮助，却并未对此有所察觉），以及支持的内容，看它是信息类的（如工作机会）、手段类的（如帮他们填写简历或求职信），还是情感上的（如在他们步入面试地点前，说些鼓励的话）？我们得到的数据显示，即便人们并未积极寻求帮助，他们时常会获得显性、信息类的支持。在特定情境下，这些支持会产生负面心理作用。

你们的数据主要是**2004**年至**2005**年间的，当时美国经济相对强劲，整个美国社会也是相对个人主义化的。当美国陷入经济危机或数据来自其他国家，你们得到不同的结果吗？

如果人们在职时担忧自己受大环境影响而被解雇，那么是的，他们在未主动索求的情况下，会更乐于接受别人提出的工作机会。毫无疑问，这方面需要做进一步的研究。不过，我取得了中国城市达到工作年龄的成年人的代表性样本，通过样本背后的数据（同样是2004年至2005年间的）来审视文化带来的差异。我发现一些不同之处：中国因集体主义和关系文化而闻名。人们寄望于彼此依赖、互帮互助。不过，中美两国的核心研究结果相似。当中国受访者在未主动要求的情况下获得工作机会时，他们会变得非常沮丧，当他们对财务状况不满时尤其如此。或许这是因为中国文化聚焦于他人，而非自己，或是国家发展导致贫富差距过大，从而引发更为严重的向上的社会比较。

你会一直关注这一话题吗？

是的。我正在写一篇论文，研究人们在组织内拥有高层级社会关系时的效果。如果你认识所在组织的领导层，会更有可能在没有主动要求的情况下获得工作信息吗？如果答案是肯定的，你会比同伴更沮丧吗？

在我看来，对于这个问题，我们会得出同样的结论。

如果我知道一份工作非常适合一位朋友，但她对目前的工作很满意，我该怎么告诉她？

此事说起来容易，做起来难。你可以试着有技巧地告诉她。选择合适的时间，恰当的言辞。不要让你的话听上去像是在下命令，或你似乎想要从她那里获得回报。不要暗示她目前的工作不好，或你比她有经验。最好的做法是，不要掺杂你的个人角色和情绪。实验性研究显示，隐性、非主动索取型支持比显性支持所造成的沮丧感要小。所以，你要设法让她觉得，是她自己发现了一个很棒的工作机会。

增刊：工作机会越多越好？未必！

在家办公 效率更高？

尼古拉斯·布卢姆（Nicholas Bloom）| 文
斯科特·贝里纳托（Scott Berinato）| 采访
陈晨 | 译 王晨 | 校
时青靖 | 编辑

研究：尼古拉斯·布卢姆与斯坦福大学博士生、携程网创始人梁建章在携程网呼叫中心做了一次实验。实验中，一半参与者在家远程办公，时间达9个月，另一半作为控制人员在办公室办公。研究结束后的调查问卷与业绩数据显示，与坐班人员相比，在家办公的员工更快乐、离职率更低，工作效率更高。

挑战：我们是否都应在家工作？如果公司允许的话，在家工作效率真的会提高？

布卢姆教授，捍卫你的研究吧！

布卢姆：携程网的研究结果让我大为吃惊。当时，携程网在考虑通过远程办公削减办公设备和场所支出，认为节省下来的花费会高于远程工作可能导致的效率损失。实验结果表明，远程办公者接听的顾客电话量比坐班人员高出13.5%，也就是说，他们每周投入工作的时间多出将近1天。不仅如此，他们的离职率只有坐班人员的一半，这远远超出我们的预期。而且，他们对工作的满意度更高。

HBR：远程办公为携程网省了多少钱？
9个月内，每人省出约1900美元。

HBR：远程办公降低了离职率这一点比较好理解，特别是对有孩子的员工来说。但如何解释此举提升了工作效率呢？为什么不坐班的员工

干得工作更多？

我们认为，三成原因与家中更安静的环境有关，这提高了电话沟通的效果。远程办公的员工，不像在办公室有那么多的休息时间。其实，办公室是个注意力很难集中的地方。七成原因和人们在家工作的时间更长有关。他们更早地开工，中间休息时间更短，会一直工作到晚上。人们省去了路上的通勤时间，也不需要出门吃午饭。病假天数直线下滑。如果你上网搜索“远程办公”，显示的信息都是极端负面的，认为远程办公的员工不如坐班的勤勉。事实上，恰恰相反。

HBR：如此说，雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔（**Marissa Mayer**）去年轰动一时的远程办公禁令是个错误？

雅虎的情况比较复杂，这个禁令与很多因素有关，包括在现有文化氛围下，远程办公的员工会由于士气低落而消极怠工。我们实验的是呼叫中心，这类工作更适合远程完成，监督起来也很容易。

HBR：员工是否知道你们在监督他们的工作成效？他们会不会为了证明在家工作效率更高而刻意为之，一段时间后，就懈怠了？

这是个需要考虑的因素。为避免这种情况出现，携程网将实验时间设为9个月。整段时期，远程办公一直保持着积极效果，说明人们工作效率的提高，不是因为他们最初尝到的甜头。



HBR：知识型员工和从事创造性工作的在家办公是否也会更为高效？

我们认为，工作内容越机械，远程办公的效果越好。至于创造性工

作和团队工作，我们还需要进行更多的研究。从目前研究结果来看，对大部分工作而言，如果员工每周能在家办公一到两天，工作成效会更好。这极大增强了员工的幸福感，为公司吸引人才，降低人员流失。

捷蓝航空（JetBlue）允许员工在距离公司总部三小时路程的区域内办公，这样，员工可以灵活地选择办公地点，公司可以更广地招贤纳士。这项政策吸引了很多高学历和高能力的妈妈们，她们更倾向于富有弹性的工作。捷蓝航空相信，远程办公政策提升了公司员工质量。

HBR：还有哪些员工会喜欢在家办公？

拥有稳定社会关系的人，比如老员工、已婚员工或为人父母者会喜欢在家办公。我们发现，年轻员工的社交关系与办公室联系得更紧密，他们不太倾向于在家工作。目前，远程办公时间最长的人集中在收入水平的两端：一是独立、按时计费的工作人员，例如呼叫中心代表、校对者和程序开发员，他们的工作很容易被跟踪；再就是专业人士和高级管理者，这类人自律性很高。

HBR：有没有人无法或不应该远程办公？

当然有，不是每个人都喜欢在家工作，或自律性足够强。携程网实验中的参与者是自愿的，他们都有很强的意愿在家办公，这是设立远程工作的前提。实验快结束时，一些人选择了退出，这些人往往也是其中绩效最差的。通过实验，他们发现远程办公不适合他们。坚持到最后的是效率最高、工作动力最强的员工。

HBR：很多管理者对这样的结论都有抵触心理，他们认为远程办公者的工作动态很难掌控。

有抵触心理的是中层管理者。

HBR：你是如何说服他们的？

携程网做这项实验，原因之一是希望通过数据说服疑心重重的管理者，灵活的工作模式并不会影响业绩。

我常常建议高管充分利用自然机会，如恶劣天气导致的出行困难，评估员工在家的工作效率。任何意外出现的远程工作机会都能帮助我们

考察远程办公效果如何。

HBR：每人每周在家工作两天，这听上去很难管理。如需要开会，怎么办？

有两个方法解决这个问题：一是轮流安排远程工作，这样能保证总有一定的比例的员工在办公室。如果你想节省空间，削减不动产开支，可以用这个方法。另一个选择是强行规定坐班时间。这样，你很清楚员工出现在办公室的时间。两种方法各有千秋。

HBR：你说得我现在有点想在家采访你，穿着睡衣，坐在厨房的饭桌前，说不定这样，采访的效果会更好。

在家上班也可以好好梳妆打扮。下个月的奇思辨栏目，你一定要在家采访，然后对比效果。检验出真知。



尼古拉斯·布卢姆(Nicholas Bloom)是斯坦福大学经济学教授。

增刊：工作机会越多越好？未必！

求帮助，别怕吃闭门羹！

丹尼尔·纽瓦克（Daniel A. Newark）| 文
熊静如 | 译 万艳 | 校

研究：在斯坦福大学，丹尼尔·纽瓦克及其研究团队让19名学生分头在校园里随机向15名陌生人寻求两项帮助：一是“你能帮我填一份简短的调查问卷吗”；二是“你能帮我去邮局寄封信吗”。寻求帮助的学生原本认为，拒绝了第一项请求的人通常也会拒绝第二项，但事实并非如此。结果显示，相当大一部分拒绝填问卷的人同意了寄信的请求。

挑战：在某件事上拒绝帮你的人，在另一件事情上答应帮你的可能性会比我们想象的高吗？

纽瓦克先生，捍卫你的研究吧！

纽瓦克：我们的确发现，人们的行为和求助者之前的预判有很大出入。扮演求助者的学生原以为，不愿意填表的人中只有18%的人会愿意提供第二项帮助，然而，实际却是这当中有43%的人同意帮忙寄信。另一项涉及了数百名受试者的研究也呈现了相似的结果。人们常常会低估拒绝过自己一次的人提供帮助的可能性，认为他们很有可能会再次拒绝自己。

HBR：我们为何会如此悲观？

在拒绝别人的请求后，人们通常会心怀愧疚，而我们往往忽略了这一点。遭到拒绝后，我们会将对方不愿施以援手的原因归结为其人格特质，认为他们自私或冷漠。但事实上，他们拒绝你的原因常常是情境因素，比如，他们虽然想帮你，但实在是没时间。现实中，他们常常会因

拒绝提供帮助而内心不安，这令他们在面对下一次求助时更乐于伸出援手。但因为我们心中已经对他们怀有成见，所以往往最不愿向这些人求助。这恰恰错过了好机会。

HBR：对陌生人如此，对朋友和同事也会这样吗？

“填问卷与寄信”调研活动的受试者主要面对的是陌生人，虽然他们都在同一个高校社区。在我和弗兰西斯·弗林、瓦妮莎·伯汉斯一起开展的另一项相关实验中，我们让受试者想象，如果自己向所有人寻求帮助，包括陌生人、朋友和亲人，对方会作何反应。弗兰西斯和我在后续研究中还让人们想象自己向同事寻求其对演讲幻灯片的意见、旅行建议，或是让熟人或朋友帮忙介绍工作。结果发现，无论求助者和潜在帮助者是什么关系，他们总会低估潜在帮助者拒绝一次之后再伸出援手的可能性。

HBR：对演讲提意见与帮忙寄信大不相同，帮大忙和帮小忙对实验结果也没有影响吗？

如果是帮小忙的话，对方伸出援手的可能性总体或许会高一些，但对于那些曾拒绝过自己的人再帮忙的可能性，我们还是一样低估了。

我应该强调下，这项研究关注的是同级别的多种帮助，比如，先要求你参与调查、再请你帮忙寄信；先请你花一天时间帮我搬家、再求你让我在你家玩一个周末。之所以这样，是因为此前的研究都在关注如何利用提高或降低求助级别来影响他人的帮助意愿。比如，“如何成功地迈出第一步”，这方面的研究显示，如果你先要求对方帮个小忙并且获得了对方的同意，那么对方很有可能同意你接下来更高一级的请求；与之相对的还有“如何以退为进”，研究显示，如果你先要求对方帮一个大忙，被对方拒绝，那么这时你再回来提出一个较小的请求，对方会更倾向于答应你的请求，因为这样看起来是你做出了让步。

悲观的求助者

纽瓦克的研究中，被试者严重低估了拒绝提供第一项帮助的人提供第二项帮助的人数比例。

18% 的人据估计会提供帮助

43% 的人真正同意提供帮助

HBR：也就是说不管如何开始，坚持下去总是好的？不断提要求的人确实会得到帮助？

看起来是这样。个人主义盛行的地方更是如此，比如美国。美国人有时羞于承认自己需要帮助，在求助时也常常担心会被对方拒绝，而我们的研究指出，他们的担忧有些多余。

大多数人其实比你想象中更乐于助人，即使是拒绝过你的人也是如此。此外，他们提供帮助的质量也比你所期待的要好。我们已经看到，有些施助者愿意拿出的时间和精力，远远超出求助者的预期。他们并非敷衍了事，而是做出了额外努力。

HBR：你怎么量化这些“额外”努力？在一项研究中，我们发现，被要求完成包含75道题调查表的人，实际上平均花6分28秒回答了45个问题，且准确率为90%，而研究组织者原先认为，人们花4分22秒的时间仅能回答26个问题，且准确率为80%。在另一项实验中，参与者请求同学帮自己写推荐信，结果这些同学写出的正面评价比参与者预想中多50%，犯的拼写和语法错误也比预想的少很多。

在另外两项让参与者设想自己向同事、熟人求助的研究中，实际帮助质量与预期不同的现象再一次得到印证。同样地，这是因为求助者没能意识到，人们会因为自己提供的帮助不尽如人意而感到不安。

HBR：不过，肯定也有一些人还是会敷衍了事或是心安理得地一再拒绝提供帮助，对吧？

没错，我们的研究结果反映的是大体趋势，现实中当然会有一些就是不愿帮忙的家伙，不过这部分人的数量没有你想象的那么多。我们总体的建议是：别设求帮助，别怕吃闭门羹！想最坏的结果，别轻易给人

下定论。你要知道人们很忙，而且他说“我这次没法帮你”通常并不意味着“我永远也不想帮你”。倘若忽略这一点，你搞不好会自绝于那些最有可能向你雪中送炭的人。

HBR：你的下一步研究是什么？

我们正在研究求助者面向不同的人提相同要求时的想法。如果你一开始被拒绝了，你会觉得是请求的方式或是你自己有什么不对？还是觉得问题出在你求助的对象身上？同时，我们还在研究求助和施助之间的差异在组织中会产生什么影响。例如，你将从中看到高管之前的一次同意或拒绝所造成的不同结果：要么被各种请求缠身，要么无人向其求助。你还可以从中发现，管理者是否应该鼓励员工互相帮助，员工互助是否会提升效率、加速信息分享。另外，如果人们面对问题孤军奋战一段时间，创新能力和专业知识是否会有所提升。

HBR：你能帮我个忙吗？

抱歉，我得去参加一个会议。

HBR：那明天能帮我吗？

乐意之至。纽瓦克的研究中，被试者严重低估了拒绝提供第一项帮助的人提供第二项帮助的人数比例。



丹尼尔·纽瓦克是斯坦福大学组织研究学在读博士。

增刊：工作机会越多越好？未必！

别再逼员工健身了！

CORPORATE WELLNESS PROGRAMS MAKE US UNWELL

史考特·贝瑞纳托（Scott Berinato）｜访
时青靖｜译 刘筱薇｜校 万艳｜编辑

研究：伦敦城市大学卡斯商学院组织行为学教授安德里·斯皮瑟（Andre Spicer）从历史和文化角度分析了公司采用的健康计划。（这项分析刊登于他近期出版的《健康综合症》（The Wellness Syndrome）一书，合著者为卡尔·赛德斯卓（Carl Cederstrom））。根据分析，他总结出公司的健康计划带来的不仅是低投资回报率，实际上还适得其反，导致许多员工身体状态不大如前，工作焦虑感也日益加重。

挑战：所谓的“乐趣奔跑”和节食计划真的是问题的一部分，而不是解决方案？斯皮瑟教授，捍卫你的研究吧！

斯皮瑟：经过我们的分析研究，我和合著者卡尔都对健康计划不起作用感到难以置信。一些研究，尤其是兰德公司发起的研究表明，取得一般成效已是最好结果。以减重计划为例，只有一小部分参与者能够坚持，而且即便如此，最终的减重效果平均下来也不过区区1公斤。很多计划似乎都起到了适得其反的效果，让我始料不及。这些健康计划让员工产生内疚感和焦虑感。我们分析研究中的一项规模较大的健康计划致使一些原本在稳定、健康工作环境下，快乐工作的员工陷入了生怕丢掉工作的不安。这个计划似乎让他们觉得，对他们的上司来说，他们还不够优秀，而且在他们看来，如果做了一些诸如抽烟之类的举动，公司会质疑他们是否符合受雇条件。

HBR：这种计划听起来危机暗伏。

不仅如此，翻阅道德心理文献，我们发现人们是通过一些健康特征，比如体重，来评价他人的。这并不奇怪，但是引起我注意的是，对某人不健康生活方式的厌恶往往最终会演变成更深层的抵触。如果人们注意到你有一些不健康的生活方式，他们会认为你不是一名合格雇员。比如说，当人们注意到你的午餐过于丰盛，他们可能会认为你很懒，并且工作效率较低。

这么说健康计划不仅是无效的，而且还会适得其反？

某些情况下的确如此。在一些强度比较大的健康计划中，我们发现员工在改善他们的健康状况上投入了很多精力。有时候这意味着他们做主要工作的时间减少。更为常见的是，员工会耗费个人时间完成这些健康计划。工作和锻炼占据了他们大部分时间，几乎没时间做别的事情。

既然如此，我们为什么还要在健康计划上投入这么多资金呢？

有许多原因。一个简单的解释是，这些计划正被大肆宣传。将健康计划这个理念灌输给各大公司的是一个庞大的产业。另一个原因是，总的来说，我们相信这个健康理念。一些社会学家认为，在一个宗教信仰式微的社会里，健康计划填补了宗教留下的空白。公司之所以会大力推崇健康计划是因为这个理念符合一个共同认知，那就是，身体健康的人，工作成效也比较高。

是这样吗？

很显然，如果一个人身体不适，他的工作成效可能不会很高，这取决于工作性质以及所患疾病类型。但是，几乎没有证据表明一个人的领导力、优秀的管理能力以及工作效率与超级健康的身体状况有什么关联。而健康计划是如何发展并推广的，这也是一个重大问题。这个领域在过去20年发生了巨大转变。对健康计划的要求也变得越来越严格。合理的体重范围不再是超级健康的标准。

公共卫生政策专家告诉我们，政府和公司为塑造健康员工形象，选用的推广代言人都是些极端好形象，诸如超级健康的跑步者和身材苗条、肌肉发达的人，而不是那些形象“普通”的人。怎么会这样？相对健康的人会感觉他们是不合格的。他们看到那些形象代言人会说：“我是达

不到那个标准的。”然后他们就会选择放弃。

与此同时，超级健康阶层诞生了。他们成为完美身材的标准，并批判那些达不到标准的人，营造出健身与工作能力之间有联系的一种假象。实验结果显示，一位体重超重的求职者相对于一位标准体重的求职者来说，不太容易得到正面评价，即便他们的履历完全相同。

那些人！

过度追求健康带来的伤害是双向的。超级健康的人会变得痴迷于健身，因为他们害怕一旦疏于努力就会沦为不健康群体。对他们来说，健康体魄就是职业成功的指标。

那些成功商业人士的身体都更健康吗？

他们希望你认为他们是这样的。我偶然发现一个明显的趋势：在过去20年里，在简历里提到他们身体状况的CEO人数呈大幅增长趋势。他们似乎认为如果你想成为一名领导者，就要展示出健康的体魄。CEO加入马拉松比赛的人数比过去提高了一倍。

你是说，他们开始跑马拉松比赛了。

也许吧。毫无疑问，他们越来越坚信，这是向世界展示他们的一种重要方式，而且他们可能希望手下员工也认同这点。

这太让人无法忍受了。我身体柔弱无力，但是我自认为是一名好员工！

我也认同目前的这些健康计划有压迫性。这是一种优势群体占领99%的资源的现象。道德判断并不是基于客观依据作出的。积极参与健康计划的人，反而是那些身体状况好的人，一如会吃新鲜食品的人更多地是那些常吃大量新鲜食物的人。我们从研究中发现，健康计划为那些高层员工提供了更多机会，然而那些往往能从中受益最多的初级职位员工和合同工却常常无法企及。

穿戴式科技会增强健康计划的压迫性吗？

这点很奇怪。人们会对“老大哥”（Big Brother）式的监控感到不安，而我们却花钱让别人来监视我们。我们花费上百元买罪犯被迫戴上

的追踪手环。如果你自愿这么做，它对你的健康又有帮助，这可以说是件好事。但是如果公司想要强制使用这项技术，事情就变得复杂了，因为它完全打破了工作与生活之间的界线。突然间，我在闲暇时间是否去慢跑变成了公司追踪的事情。这的确是个灾难。



企业该如何合理推进公司健康计划？

我不是要完全推翻健康计划，这点我必须要说明。试着自问一下，我们这么做究竟是为了什么？或者说，我们正在解决的问题是什么？”

首先，雇主须要问，我们真的需要健康计划吗？在某些情况下它是好的，只是提供健身设施之类的器材就足够了。再者，雇主应该对健康计划所能达成的目标现实一些。他们往往以为，健康计划会让公司内每个人都成功戒烟。这类不现实的目标最终会适得其反。

再次，你必须要有界限概念。利用科技手段监视员工工作之外的行为的确是个问题，而且越来越多证据表明，工作占据员工个人时间越多，员工工作效率就越低。最后，寻找那些能带来大变化的小改变。人们常常去投资诸如跑步机办公桌之类的设备，其实给员工提供多一些自然光、新鲜空气和新鲜水果能起到同样的作用。

增刊：工作机会越多越好？未必！

睡一觉再想，未必更明智

“SLEEPING ON IT” DOESN'T LEAD TO BETTER DECISIONS

丹·布里克林（Dan Bricklin）| 文

牛文静 | 译　刘筱薇 | 校　钮键军 | 编辑

研究：马萨诸塞大学阿默斯特分校的丽贝卡·斯宾塞（Rebecca Spencer）、哈佛商学院的乌玛·卡玛卡（Uma Karmarkar）和斯坦福商学院的巴巴·希夫（Baba Shiv）进行了一项研究，即关于人们在购买笔记本电脑包时如何做出潜在购买决定。他们首先让受试者了解不同产品的优缺点。一些受试者在晚上临睡前收到相关信息，另一些则是次日早晨收到信息。12小时后，研究者要求受试者选择一款电脑包，并对其选择满意度进行了调查。研究发现，那些睡了一觉再考虑的人通常对自己的决定感到更不满意。

挑战：民间智慧所说的“好好睡一觉起来再想，就能做出更好的决定”是无稽之谈吗？这样做其实会让你的决断力更糟？斯宾塞教授，捍卫你的研究吧！



斯宾塞：从研究中明显可以看出，当天做决定的人比那些睡了一夜再做决定的人感觉更好。但是，那些思考了一夜的被试者能够记住更多关于电脑包的信息，这让我们惊讶。他们对产品了解更多，理应对自己的决定感到更满意，可他们却并没有。

HBR：祝贺你，你的研究推翻了由来已久的关于重大决定的民间智慧。

我并不这样认为。我不是说在做决定时先睡一觉毫无价值。我们知道，在睡觉的时候，大脑还是会进行一些工作,帮助我们恢复到清零的状态。从神经学的角度说，睡眠时信息从大脑的短期记忆空间被清理，转移到长期记忆空间。所以关于睡眠会给人一个全新开始的说法是真的。这不仅仅影响到我们如何接受新信息，也会对我们如何处理过去的信息产生惊人的影响。

它是如何影响过去的信息的？

不只是睡一觉之后能记住更多的信息。我们在一项后续研究中控制了正面信息和负面信息的数量，发现那些睡了一觉的人更可能记住正面的信息而非负面的。

睡觉让我们更注意正面信息？

这正是让我们惊讶的地方。许多研究表明，在睡一觉之后，我们会记住更多负面信息。但这种研究很多是将负面信息和中立的信息进行对比，而不是对比负面和正面。所以在做决定方面，睡眠或许能让我们更关注好的事情。

为什么记得更多正面信息的人反而对自己的决定更不满？

可能是因为对比两样好的东西，比从好与坏中做选择更加困难。我怀疑人们在做了决定之后会纠结，会想到没有选择的那款电脑包的优点。也可能是，当时我们问起的时候他们觉得自己做了个坏决定，但过段时间就会对自己的决定更加认可。这个猜想还需要再进行研究验证。

我要想个办法把你的研究成果应用到学院的工作日强制小憩中。

我们做过很多关于打盹小憩的研究。小憩不仅对成年人很有好处，对孩子更是如此。觉醒状态对孩子的记忆和信息处理过程伤害更大，因此小憩似乎对孩子好处更多。不过在本次研究中，我们在清醒组里排除了那些小憩过的人，所以就帮不上你了。

选择电脑包并不是什么利害攸关的大问题。平时我们说先睡一觉起来再想，都是要应对人生重大决策，或者是像该开除哪个人这样的决定。在这种时候，睡一觉再想会不会更好？

对，我们的受试者可能有些迟疑，因为毕竟不是真的身在商场选购电脑包。现在我们是想让受试者置身于实际生活情境中，比如说在他们上网购买相机的时候找到他们，这时候他们的确有需求，而且会获得更多信息，这些都会影响他们做出的决定是好是坏。但如果是开除员工这样的大一些的决定，情况会更加复杂。可能要带着问题去睡上好几觉才能做出决定。你的大脑在不停运转，将许多信息转存到长期记忆中。但如果我们真的更容易在睡一觉之后记住积极的信息，这个要开除谁的决定就很纠结了。它会让你更抓狂，因为你都在比较每个人的优点。我可以想象，这个决定会让你感受到多么强烈的不满。

如果我们给决定加一个限定期限呢？

也行，可是压力会影响睡眠。睡眠不足会产生各种各样的负面影

响。期限的压力导致睡眠不足，这时候做决定，太糟糕了。我们这个研究关注的是不那么糟糕的情况。

有些人将失眠当作“荣誉勋章”，我想你肯定认为睡眠更加重要。

现在我们对这个问题已经很了解了，毫无疑问人们需要睡眠。熬夜对你不会有任何帮助。可能有不少人越熬夜越吹嘘，但研究显示，缺乏睡眠的时候，你会很难注意到细节，反应也会变慢。同时，你对负面刺激的反应会更加情绪化。睡眠帮助你保持平衡，你不睡觉，事情很快就会变糟。我们从核磁共振的研究中可以看到，新信息进入海马体，如果是情绪化的，杏仁核也会参与其中，并可能触发过度反应。但睡眠将信息从海马体中移出，因此你睡醒后一片空明，在经历新的情感挑战的时候就不会带着太多负担。

大家都说屏幕发出的蓝光会妨碍睡眠，是这样吗？

这种说法有点儿夸张。在睡眠时间，任何光线都是有害的，蓝光的确是更糟一点儿。但相比之下，阳光的正面作用更强。当你坐在一个没有窗户的会议室开会时，身体就会产生褪黑素。一天结束之后，你的褪黑素耗尽了，所以没有睡意。如果平时在办公室工作的话，你需要在白天多晒晒太阳。

我还没有决定是否要用这篇采访，我要睡一觉起来再想。

太好了！等你睡醒以后，记得的都是好的部分。

增刊：工作机会越多越好？未必！

反应越快，越有魅力

FAST THINKERS ARE MORE CHARISMATIC

妮可·托雷斯（Nicole Torres）｜访
时青靖｜译 蒋荟蓉｜校 万艳｜编辑

研究：澳大利亚昆士兰大学教授威廉·冯·希佩尔（William von Hippel）率领一个研究小组以几十组朋友为研究对象，测试他们的智商和性格类型。随后要求他们进行一项快速反应测试，尽快回答诸如“说出一种珍贵宝石的名字”之类的30个常识性问题。参与者同时对朋友们的“魅力”和“社交能力”做出评价。研究者发现，无论参与者的IQ、渊博程度或个性如何，反应速度越快的人，在朋友们眼中就越有魅力。

挑战：反应速度真的决定着人们眼中你的魅力指数吗？一个人的魅力仅仅来自一个反应敏捷的大脑？冯·希佩尔教授，捍卫你的研究吧！

冯·希佩尔：我们曾预计大脑反应速度能反映一个人的魅力，研究证明的确如此。有魅力的人往往具有变通性，我想这是大家都公认的一点。他们的言谈引人注目，却完全出人意料。他们会反馈出有趣的答案或令人惊讶的联想，你永远弄不明白他们下一步会如何行事。他们都很有趣。这就好比幽默：我以一种开玩笑的方式将你说的话与你不曾意料的一个想法关联起来。如果我有很强的幽默感，将会大不相同。然而，最让我们惊讶的是，大脑反应速度似乎与一个人的社交能力毫无关联，影响的仅是个人魅力。

HBR：大脑皮应速度要多快才能称得上是机智敏捷？

据我们的研究，反应最快的人能在400毫秒内说出一种珍贵宝石的名字，而反应慢的人则要超过900毫秒的时间。

这看起来差别很小啊？

几乎所有人都能在1秒内同答一道简单的问题，或完成模式匹配之类的任务。虽然这里呈现出的差别很小，但是大脑对简单问题的反应速度说明了你对更为复杂问题的反应速度。例如，如果你说：“我想也许我该让你知道，我是同性恋。”我可能会对此很惊讶，因为我一直以为你是异性恋。但即使我对此并不在乎或者也认为你是同性恋，对于你这句话我仍要迅速给出反应，因为如果我沉默的时间较长，你可能会对此产生误解。

社会压力迫使我们要迅速做出同应。当我弟弟告知我父母他要结婚时，他们认为他太年轻不应这么早结婚，因此他们沉默了很久，才说出那句“恭喜你”。然而这已于事无补。每个人都很清楚那短暂的沉默意味着什么。



但在这些情况下，相比回顾事实，难道不是社会互动涉及得更多吗？

的确如此。但我们认为，大脑反应速度已在一定程度上演变成我们给彼此留下深刻印象的一种方式。我们的大脑看似并非要强大到如此，方可让我们有能力处理那些事实。许多人辩称，我们的大脑已进化到可以应对复杂社会环境的程度。因此，我们用来解决抽象问题的许多思维能力，实际上并非大脑为抽象问题而生的。确切地说，大脑如此进化是

为了让我们彼此间相处得更为融洽。

一般来说，难道不是聪明人更具魅力吗？**IQ**不也能代表一个人的魅力？

大脑反应速度是一个人实际IQ最为可靠的预测因素，因此我们曾设想IQ会是个人魅力的一个重要预测指标，即你的信息量会影响你作出关联想象的速度。但必须要指出的是，大脑反应速度与IQ并非一同事。许多聪明人的反应速度很慢，而一些反应速度很快的人并不聪明。研究结果表明，一旦我们以速度为控制变量，仅靠IQ无法预测出一个人的魅力指数。对个人魅力而言，大脑反应速度要比IQ更为重要。

如果某人回答错了呢？

这并不影响结果。人们几乎很难会发现他们同答错了。“说出一种珍贵宝石的名字”是简单得不能再简单的事了。我们并非想测试出他们究竟有多聪明，我们只想看看他们的反应有多快。

我想出上一个问题用了约**200**毫秒。怎么样，很不错吧？

漂亮！但如果你能在这么短时间内给出答案，我会印象更深刻。

这么看来一个反应迅速的大脑应该也会对社交能力起到辅助作用。但你们的研究并未得出这样的结论，是吗？

我们也曾设想思维敏捷可能意味着一般的社交技能，诸如人们在各种不同社交场合中的相处能力，让他人感到愉悦的社交能力等等。因此我们进行了两次研究。

第一次研究中，并未得出这样的结果。第二次研究中，即使是在我们稍微扩大了社交技能涵盖的范围情况下，仍未得出如此结果。我也不知道为什么。第一次研究中，针对魅力指数有3个问题：他们的魅力程度如何？他们的思维敏捷程度如何？他们的风趣程度如何？针对社交能力的问题有：他们处理冲突的能力如何？他们对各种社交场合的应对能力如何？他们在解读他人感受方面能力如何？第二次研究中，增加了3个关于社交能力的问题：他们在安抚他人情绪方面能力如何？他们的社交能力究竟如何？他们如何与他人相处？

你如何定义一个人的“魅力”？

个人魅力有点类似色情意味，很难用语言详述，但你一看到它就会知道。在我看来，你可以是一个很有魅力的人，但同时也是个混蛋。例如，唐纳德·特朗普几乎毫无社交性优雅可言，但他魅力不凡。他很让人着迷，让人猜不透接下来会说些什么。

相比之下，杰布·布什（Jeb Bush）简直就是一个无趣沉闷之人。你不仅会猜出他要说些什么，也很清楚他要说的不会有趣到哪里去。但我相信，在宴会上或谈判桌上，他为人一定更为和善。我认为很多政治领导者都魅力不俗，但他们的社交能力却不一定很强。

这么说思维敏捷、能言善道的管理者对公司来说是件好事，哪怕他们缺乏其他的社交能力？

具有魅力的领导者是很让人着迷的。他们能改变公司发展方向，赢得人们的信任，以及让人们用新的视角看待问题。思维反应速度这项素质能够反映出一个人是否具备激励组织的能力，却难以通过后天努力来提高，由此可以得出，哪些人具有激发组织的能力，而哪些人不具有。如果你想在公司内推行大的变革，你可能需要引入一位具有魅力的领导者。

如果我想让自己看起来很有魅力，在一些事情上说服我的老板，我应该怎么做？

事情是这样的：试图让自己看起来很有魅力是有风险的。我觉得，那些反应迅速的人之所以让我们印象深刻，并不仅仅是因为他们反应迅速，也因为他们能够迅速想出解读一个想法的多种方式——我会说这些人能一次想到多种方式。显示自己具备这种能力的惟一方式就是，迅速做出与众不同的反应。但如果你这么做，你就是在冒险，因为你说出的话可能是愚蠢或得罪人的。这是有代价的。既然有那么多魅力不凡且可爱的人，所以我不想继续以特朗普为例。弄巧成拙的几率是很大的。

我应如何避免弄巧成拙？

我认为，魅力十足却言语不当意味着灾难。兼具魅力与言语得当才最好不过。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：工作机会越多越好？未必！

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨
Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editors
李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
蒋荟蓉 Jiang Huirong

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting
驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）
王晓红 Wendy Wang
驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran
人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing
总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Managers
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

工作机会越多越好？未必！（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00013092-20180316
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2018
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



“微管理”系列

跳槽前，你要想清楚的事

换工作这件事，你真的准备好了吗？

高管跳槽误区

除了选择年底跳槽，你还有

4 个更好的升值方式

不喜欢现在的工作？不辞职就能改变它！

跳槽，不是换份工作那么简单



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

跳槽，不是换份工作那么简单

（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



"微管理"系列

跳槽前，你要想清楚的事

换工作这件事，你真的准备好了吗？

高管跳槽误区

除了选择年底跳槽，你还有

4 个更好的升值方式

不喜欢现在的工作？不辞职就能改变它！

跳槽，不是换份工作那么简单



《哈佛商业评论》出品



Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：跳槽，不是换份工作那么简单

序言：跳槽前，你要想清楚的事

换工作这件事，你真的准备好了吗？

高管跳槽误区

除了选择年底跳槽，你还有4个更好的升值方式

不喜欢现在的工作？不辞职就能改变它！

版权页

《哈佛商业评论》中文版 “微管理”系列：《跳槽，不是换份工作那么简单》
编辑：周强

跳槽前，你要想清楚的事

文 | 周强

每到年底，都是跳槽的高发时期。也许是现在的工作并不适合你，也许你选错了行业，也许你不喜欢工作本身，也许你感觉周围的同事不值得信赖，也许你的上司并不称职。这时，大多数人会告诉你，你该找一个更适合的工作。但这真正做起来并没那么容易，你可能会因此面对这些情况：经济环境恶劣、家庭负担、你所在工作领域内机会有限。所以，跳槽这件事，需要你想清楚才行。

《换工作这件事，你真的准备好了吗？》这篇文章认为，在换工作之前，你需要考虑到可能会面临的财务风险，从而及早作出应对的方案，比如：提早尝试依靠新收入来生活、储备你的紧急资金、评估家庭的风险承受能力、建立备用计划等等。如果你真的决心换工作，这些准备能够让你更加从容不迫。

《高管跳槽误区》这篇文章指出，跳槽不是换一份工作那么简单。你需要有意识地审慎评估现实和风险，将帮助你避免很多小错误，以及一些重大挫折。在换工作时最常见的有5种错误：没做足功课；为钱离开；为离开而离开；高估自己；短期思维。因此你要全面理性地思考工作变动。无论处在哪一阶段，一旦发现某个行动明显有问题，你就应该果断另作他想。

《除了选择年底跳槽，你还有4个更好的升值方式》则指出，除了跳槽，你还可以选择通过横向调动、重塑职业角色、扩大影响力、修炼技能的方式来增加自己的价值。《不喜欢现在的工作？不辞职就能改变它！》也指出，很多人没有认识到的是，工作中通常有让人周旋和改变的空间。除了跳槽，你能做的还有很多：审视自我、找到工作价值、改变工作内容、更换同事、停止抱怨、保持选择的开放性。因此，面对跳槽的诱惑，不妨多考虑一下，也许留在原地继续发展才是为下一次职业飞跃蓄力的最佳方法。



周强是《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

换工作这件事，你真的准备好了吗？

刘静珊｜译

谁不想要一份有意义的工作，同时可以在工作和家庭之间取得更好的平衡呢？对于我们大多数人来说，正是经济问题让我们无法做出职业上的改变。是的，我们对现在的工作已经失去了原有的激情，但现有的工作却是稳定、可靠的。我们担心却也想知道，如果我们换一份工作，我们的存款会有什么样的变化？我们的家庭和生活方式会有什么改变？我们认为，如果我们辞去现在的工作并踏入一个新的领域，任何一个重要的改变都可能会造成工资和以往形成差距。我们常常认为（或者说我们知道），我们喜欢的职业会让生活变得更有意义，却带给我们更少的收入（甚至是大幅度地减少）。

拿史蒂夫来说，他是一个备受尊敬的公共产业人力资源主管，他有一个自己的招聘团队，有一份不错的工资。又如阿曼达，她是一名小学老师，有11年的教学经验。再如布兰顿，他是一家有名的大型非营利组织的冉冉新星。史蒂夫、阿曼达、布兰顿他们三个人在各自的领域都事业有成，但是他们都辞掉了这些工作，在职业生涯的中途做出了转型。

是什么让他们放弃了现有的职业、稳定的收入，不去考虑就业保障问题呢？对于史蒂夫来说，他渴望找到有意义的工作。虽然他在上一份工作表现出色，也喜欢自己的团队和公司，但是他感觉自己上班时不是在等待时间度过，就是在解决突发问题。尽管收入不错，但是他觉得自己没有起到很大的作用。他的心没有在那份工作上。

阿曼达认为工作中的教学部分很充实，但繁重的文书工作和“以考试为目的的教学”让她心生沮丧。她说，“只有30%的时间我在教书，剩下的时间我都在填表。”她对工作中的这些问题感到越来越沮丧，直到最后她失去了对那份工作的热情。

布兰顿跳槽辞去非营利组织那份稳定工作的原因是想更好地平衡工作与生活。有一次布兰顿在和女儿聊天的时候，女儿抱怨布兰顿的工作太多了，以至于没有时间陪她。这次聊天让他有了换工作的打算。当时他正在对组织的业务进行大的调整，每周工作80小时使他无法兼顾家庭生活。他必须做出改变了。

和史蒂夫、阿曼达和布兰顿一样，我们换工作有不同的理由。但对于我们很多人来说，对潜在财务风险的担心会成为一道我们无法跨越的障碍。虽然每个人的情况都不同，但这里有几项可供考虑的方案，也许能帮助你减少对经济问题的担心，让换工作这个看似激进的行为更具有可行性。

尝试依靠新收入来生活

如果你担心新工作的收入比较低，你需要自己对工资进行预估。想清楚你希望赚多少，然后用这些你能赚到的钱维持两至四个月的生活。更好的方法是，用少于你预估工资的钱来生活。这会让你从收入的角度对换了新工作以后的生活有个比较真实的了解。

首先，回顾你的收支情况，看看你现在的工资都花在了哪些地方。如果你现在还没有收支预算，那么你得翻看过去六个月里的信用卡账单、支票簿和借记卡记录。

明确了收支情况以后，要仔细查看你的支出，无论是固定支出还是可自由支配的支出，看看有什么可以缩减的地方。你应该削减多少支出呢？这就取决于你的收入可能会下降多少。如果新工作的收入是现在的90%，那么你可能要通过减少杂货店的开支、退掉有线电视服务和放弃出去吃饭的计划来适应这个变化。如果新工作会造成更大幅度的减薪，那么你需要做出更有力的支出调整。

当阿曼达计划辞掉教师的工作时，她深知新工作会让她减少大约30000美元的工资，这是她在与新公司领导会面以后做出的判断。当时

阿曼达怀着身孕，但她计划在女儿出生以后马上回去兼职工作。但是，怀孕期间的并发症迫使她在床上多休养了一段时间。彼时她那份教师工作的保险没有覆盖到短期的生理障碍。她没法工作，也没有收入。“虽然这个偶然的初步试验比较困难， 我们要很谨慎地花每一分钱……但是这表明我们其实可以靠更少的钱生活。”她说道。虽然阿曼达事先没有考虑这次初步试验的开始时间以及持续时间，但是你也可以制定出一份针对特定时间段减少预算的方案，以对你收入减少时的生活有一个真实的了解。

在试验的结尾，重新翻阅你的收支情况或者你的银行记录，看看你的表现如何。你节省掉的开支带来的影响是什么？你欠的钱所带来的影响又是什么？现在你感觉怎么样？你是否愿意继续削减这些开支？利用好这个机会来仔细审视你的开支，从而减少那些多余的支出，比如网飞和亚马逊高级会员这些可以舍去的花费。

储备你的紧急资金

如果在你换新工作后有什么出乎意料的事情发生了怎么办？或者如果你不能卖出你现在的房子怎么办？储备好你的紧急资金，有助于缓解你对新工作的压力和担心。一个很好的方法是将三到六个月的生活开支存起来。尽管这个建议是理财顾问通常会给出的建议，多存一点生活开支的确会给你一些喘息的空间，以防换工作这一计划开展得不顺利的情况。万一事情真的到了那种地步，如果你有更多钱作为缓冲，那么你就有更多的时间去找另一份工作。

你应该如何储备紧急资金呢？首先，你可以把所得税退款和年终奖存起来。当你把新工作的工资拿来做试验时，把你每个月从开支中削减的花费作为试验的一部分，将其存入紧急资金。或是将你的试行计划延长，在更长的时间范围内节俭地生活，这样你就能存起更多的钱了。史蒂夫和他的妻子在他读研究生前就开始存钱。除了寻常的存钱方法以外，他们卖了一辆车然后共用剩下的那辆车。这不仅免去了每个月车的花费，也减少了汽油、保险和保养的钱。如果你也节俭地生活，你也许

会和史蒂夫一样把车卖了，或者也可以从别的地方减少开支。如果你开的车每月花费很高，你可以换便宜一点的车吗？你能限制掉额外的自由开支吗（比如咖啡，订阅，会员）？你能打破常规去想长远的省钱方法吗？或许你可以打造一个极简主义的衣柜，里面只放一些基本款式的、供替换的和免熨烫的衣服。这么做可以让你减少买衣服和干洗的钱。

当然，以节俭的方式生活需要很多动力。生活节俭这个主意听上去很糟糕，给人的感觉也很糟糕。关注你为什么做出这些削减会让你感觉好一些。你节俭是为了得到你渴求的工作，而不只是用来养家糊口的工作。开发你的支持系统，寻找省钱和处理问题的的方法。确保要时不时奖励一下自己和庆祝自己的成功。每节省出1000美元用作紧急资金时，要记得用些好的东西（同时必须是合理的东西）来犒劳自己，比如说外出吃一顿饭。

评估家庭的风险承受能力

你对风险的反应如何？你的伴侣呢？每个人的风险承受度都不同。以布兰顿来做例子，他认为自己是不愿意承担风险的，因此当他辞去领导职位自己创业的时候，他对此非常谨慎。他没让孩子继续上托儿所，而是自己在家里带孩子，以这种方式做风险缓冲。他一建立起自己的公司，就继续通过严格选择客户来减少风险。为了有一定程度的就业保障和可预测的收入，布兰顿只和那些与他合作两年或两年以上的公司签合同。同样，玛格丽特这个有两个孩子的单亲妈妈也是不愿意承担风险的，直到她找到一份能获得理想工资的工作时，她才辞去终身大学教师的工作，变成一名人力资源顾问。如果工资没有达到她的期望，她也许不会做出改变。因为她清楚自己的收支状况和风险承受能力，她没有伴侣的工资或健康保险可以依靠，她不愿意为了换工作而作出妥协或是将她的家人置于糟糕的处境。

评估你对风险的处理能力会帮助你发现哪些决定对你有利，还有哪些决定是你应该抛弃的。做一些网上的自测题来量化你的风险承受能力，比如弗吉尼亚理工大学鲁斯·莉顿和乔治亚大学约翰利·葛兰宝研发的

经济风险承受能力问卷。如果你的风险承受能力非常低，但你找的新工作会减少你75%的收入，那么你也许得对你的决定再三考虑。如果问卷表明你的风险承受度高，工资大幅的改变对于你来说也许不是一个限制因素。

建立备用计划

当你知道自己对风险的反应后，会让你对备用计划的可靠性做出相应的调整。如果你对改变非常谨慎，你需要通过制定计划B来减少自身压力（如果有必要的话，也要制定计划C或计划D）。过去做过的反思让你达到今日的成就，如今也要不断反思，思考如果新工作达不到预期，你得采取什么行动。史蒂夫、阿曼达和布兰顿的伴侣都有工作，他们伴侣的收入在他们换工作时提供了安全保障。除此之外，他们三个人都说自己的家族在必要时曾提供给他们一定的经济援助。除了钱以外，史蒂夫、阿曼达和布兰顿都和前同事们保持着不错的关系。这些前同事可以在他们需要重返旧业时提供帮助，这些给他们带来了不少慰藉。

除了在社交网络与前同事保持良好关系，也要了解前一个行业里正在发生的事情。如果你要离开抵押贷款的领域，也要经常关注那个领域的规定和政策变化。或者如果你离开的那个行业需要证书（比如注册会计师证书），在新工作变得稳定之前要保留所有这些证书。这些方法都会减少你换工作期间的压力和风险。如果需要的话，这些方法也会让你更有机会回到原来的行业。

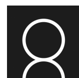
管理你的预期

和你的家庭成员报备，并讨论你工作的改变对他们的生活可能带来的影响。这些对话必须围绕日程表的调整、收入的变化和消费习惯的转变去进行，这些因素都会有助于换工作这一计划的实现。对你的新生活会变成什么样子建立预期，尤其是要对经济方面建立预期。这样的话，一旦收入发生变化，你的意外和失望会大大减少。史蒂夫、阿曼达和布兰顿在换工作前都与自己的伴侣做过大量的讨论。在阿曼达还是一个老

师时，她和她的丈夫习惯了每周都会外出吃饭几次。换工作会让收入减少，他们需要减少外出吃饭这笔可自由支配的支出，来让目前的收入得以继续维持生活。当她换工作的时候，他们不再经常外出吃饭，而是偶尔拿外出吃饭来犒劳自己。慢慢地，偶尔出去吃饭变成了常态，但他们都没有因此而放下控制开支的防备。

当史蒂夫换工作时，在这历时四年的过程中，他和他的妻子经历了建立预期和管理预期的两个不同阶段。首先，他辞去人力资源经理的工作，成为一名大学教师，这让每年的收入减少了15000美元。他在成为大学教师一年半以后全职读研，这意味着他在这三年里不会有稳定的收入。在史蒂夫迈入换工作第一个阶段即变成没有收入的学生之前，他和妻子考虑了整整一年。“尽管我们在经济上会冒风险，我们最终都得出了同样的结论。”史蒂夫说，“我们都知道要面对的是什么。”为了评估他们的处境，史蒂夫和妻子查看了他申请读研的城市的公寓租金和生活成本数据。他们也查看了那些城市的就业数据，以此来衡量他的妻子在搬到那里以后找到工作的可能性。这些调查和讨论最终取得了一定的成效，他们发现自己愿意并且可以在那些城市节俭地生活。

换工作带来的经济影响，会让那些想要干点不一样工作的人压力很大。因为你需要深度思考，做好沟通和改变一些生活方式。但是，一份每天都让人对生活充满期待的新工作，会让你知道短期损失是为实现长期目标而服务的。换工作的计划不会在一夜间完成，也不会一帆风顺，但不要失去希望。因为这是可以做成的事。



罗素·克莱顿是南佛罗里达大学商学院的教员，也是《寻求工作与生活的平衡》一书的作者。该书由蓝月出版社于2016年出版。

增刊：跳槽，不是换份工作那么简单

高管跳槽误区

王晨｜译 蒋荟蓉｜校 万艳｜编辑

美国劳工统计局数据显示，“婴儿潮”一代一生平均换10次工作。无论国家的经济状况如何，自20世纪90年代开始普及的自由职业理念仍有现实意义，敦促我们更主动地掌控自己的职业生活。组织层级像积木一样花样翻新，CEO早已不是终极职位。如我们采访的一位金融界人士所言：“已经没有最终目标了，职业生涯是一个不断发展的过程。”

工作变动难以避免，但这往往是一件困难的事情，它会影响人们的情绪，并常常导致短期和长期表现明显下滑。例如，在此前的研究中我们发现，明星证券分析师跳槽到其他投资银行后业绩下滑，影响可能长达5年。无论是橄榄球运动员转会，还是企业管理者跳槽，换工作的人都面临相似挑战。问题不仅在于学习曲线。无论何种类型的工作变动，都包含显著的内外部挑战和交易成本：家庭和社交生活动荡；潜在的搬家成本；适应新的文化和人际交往规范；逐步了解工作要求和标准；学习新的准则、技能和行话。

当工作机会稀缺时，斟酌某份新工作的优劣似乎有些奢侈。出于财务原因，有时你不得不接受一份契合度没那么高的工作。但我们现在讨论的是你的职业生涯，而不是一份工作那么简单。偶尔的失误可以原谅，但有意识地审慎评估现实和风险，将帮助你避免很多小错误，以及一些重大挫折。

最常犯的错误

为总结换工作时最常见的错误，我们收集并分析了3类数据：对高管猎头顾问的调查、对跨国企业HR负责人的调查，以及对全球各地企业C级高管的采访。

以下5类错误是猎头顾问提到最多的（HR负责人的反馈和高管的亲身经验教训也提供了佐证）：没做足功课；为钱离开；为离开而离开；高估自己；短期思维。这些错误各有规律，在职业生涯中反复出现。

这些错误并非互不相关，而是综合表现为适应能力差、对工作不满、抱有不切实际的希望、草率跳槽等现象，最终导致更大不满。例如，太看重钱可能让你忽视做功课的必要性；高估自己会让你忽视契合度问题，而做功课恰恰能让你看到这一点。有些人5种错误同时犯：因为高估自己，他们在年终评估时感觉待遇不公，因此一找到有签约金的公司就跳槽，而没有仔细研究新公司的长期前景。

我们调查和采访的管理者并非初入职场，而是久经考验。我们重点关注资深管理者（大多数是C级高管），他们在招聘高级别管理者方面有很多亲身经验。但如一位猎头顾问提醒我们的，很多成功管理者多年、甚至几十年没有找过工作，因此对招聘市场的现状惊人地无知。

用另一位顾问的话说，“他们以为企业现在还像他们年轻时那样，给员工充分的自由，去学习新业务领域”。他们不知道求职者找到工作需要多长时间。如果身在组织高位，他们也可能有一段时间未能得到关于自己优势和劣势的真实反馈了。这是他们总犯典型错误的原因之一。当然，错不全在他们。企业请来这些明星，只希望把他们安排进现有组织结构。太多时候，企业在选聘时全无章法，在整合人力资源方面做得则更糟。

错误1：没做足功课。猎头顾问告诉我们，求职者经常忽视在4个重要方面做功课。

首先，很多求职者没有去了解相关行业或职位的招聘市场状况。由于掌握信息不够，他们在找工作时的期望不切实际。

其次，求职者不够注意潜在雇主的财务稳定性和市场地位。管理者在并购时都会仔细审视标的公司的财务报表，却想当然地认为请他们去

工作的企业财务状况良好。事实却是，很多企业明知快要有麻烦了，仍会寻找高级管理者，因此求职者必须评估这份工作6个月之后是否还存在。

第三，很多管理者忽视文化契合问题。猎头本应关注这点，但常常做不到。如果气场不合，难受的是新入职的人。

第四，求职者以为正式头衔和职位描述准确反映工作内容。但我们都知道，为吸引顶尖人才，企业会美化工作。此外，在管理水平低下的组织，员工会发现职位描述不清晰，职位名称和实际工作内容差别巨大。一位高管说，他最糟糕的一次换工作经历是，跳槽到一家很小的公司做CFO，而实际上主要干COO的活。由于工作内容与职位不符，他很难令人信服，导致工作无法进行。求职者通常不会要求雇主明确描述诸如绩效评估方式之类的工作内容。然而，缺少这些信息，要想成功就只能靠运气。

错误**2**：为钱离开。人们很容易受到高薪诱惑。猎头顾问告诉我们，高管考虑换工作时只把收入列为第四或第五位因素，而在做决定时却将其视为最重要的因素。有些我们采访的高管就承认自己犯过这个错误。一家国际博彩公司负责人才和员工团队建设的副总裁讲了他的故事："新公司多给我1万美元，工作是一样的，但回头看，我失去的人脉的价值要高得多。"

很多时候，过分关注金钱也会导致功课做不充分。"升职和加薪的吸引力盖过了核心信息的重要性。"一位猎头顾问说。

错误**3**：为离开而离开。很多时候，求职者对当下处境太过不满，急于摆脱。他们不去理性计划，而是到处奔忙，毫无必要地急着跳槽，不愿等待合适的机会。求职者以为别的地方一定更好，不仅忽视了做功课，更无法理性分析目前工作中的潜在机会。

错误**4**：高估自己。一位猎头顾问指出："人们经常忽视组织在他们的成功中发挥的作用，对自己的评价总是超出实际贡献。"我们发现，求

职者通常高估自己的技能和发展前景，有时也对缺点认识不足。他们往往看不出目前工作中成功和失败的原因。求职者“认为所在公司有问题，而看不到他们自己可能也是问题的一部分”，一位猎头顾问解释道。另一位顾问认为：“人们有时不够客观，不会自我批评，因此认为他们的挫折主要由外部原因造成，而看不到自身的问题。”

求职者过于乐观的自我评价，往往使他们低估找到新工作所需时间，以及要付出的转换成本。这类求职者还会高估能得到的薪水，以及自己应对新挑战的能力——尤其是在大公司推动变革的难度。我们采访的很多高管都对后一点有共鸣。一家软件公司的CFO后悔跳槽到某家跨国企业。“那家企业太大、太笨重，呆板，难以改变，”他说，“不管我做什么都没有效果。”

错误**5**：短期思维。短期思维可能与上面4个错误都有关联。例如，如果高估自己，你就可能觉得应该现在得到奖励，而不是5年后。为钱跳槽或为离开而离开，都可能因为过多受到当下信息和考量的影响。“我现在能挣多少钱？”管理者会这样想，“我怎样才能摆脱这个差劲的工作环境？”不过，很多猎头顾问并不认为短期思维只是其他错误的注解，而将其本身列为严重的职业发展错误。

压力下的工作变动

求职者的错误并不是偶然的。我们每个人都可能迫于特定心理、人际和时间的压力，犯下这5个常见错误。没人能免受压力影响，但我们可以提醒自己和他人，尽量减少压力的负面影响。

心理压力。为获得心理安全感，每个人都需要维持正面的自我形象、建立外部世界可知且可预测的观念，并规避风险。但这可能导致我们高估自己，并习惯只注意支持已有观点的信息。心理学家称这种选择性注意为“确认偏见”，它可能妨碍我们理性求职。招人的公司一般会对自身有所美化，而想要换工作的人很可能只看到积极面。

我们自我保护的欲望会超越理性的自我控制。我们也会尽量减少损失，维持充裕的物质条件。由于离职带来的损失清晰可见（从最悲观的视角看，工作虽然糟糕，但你至少了解它），对金钱和短期回报的过度关注，可能是对于难以衡量的长期风险的一种对冲。

在工作变动的整个过程中，你都可以问自己以下这些基本问题："如果我错了呢？新工作适合我的证据是什么？"至少要以做投资的标准来分析你打算加入的公司。此外，多设想几种现有工作可能出现的变化，如上司离职，或公司拿下一个有吸引力的客户。再考虑一下，你的有些观点是否太有利于自己了，比如想想同事对你的成功所做的贡献。这是很困难的任务，也许难以独自完成。我们采访的很多高管都请导师、同行，或"私董会"来帮助他们认清现实。

人际压力。尴尬的人际处境可能让你本能地对抗或逃离，难以全面理性地思考。这经常导致人们为离开而离开。一家营销公司的CFO就曾有类似经历，当时他决定跳槽，而不是鼓起勇气进行一两次谈话："我喜欢那家公司，与当时的CFO关系也不错，但辞职前却没跟他聊聊我的问题。回想起来，那位CFO本可以对我在公司的发展起关键作用。如果我留下了，可能现在会非常开心而安稳。"

瑜伽、冥想等压力管理技巧有助于缓解这类人际焦虑。你也可以演练困难谈话，独自或找人一起都可以。练习清晰表达并反复说出你的问题，等到实际对话时，你就可以抑制情绪反应、保持理性。通过与同事或老板坦诚对话，你或许可以挽救现在的工作，而不是换一个不理想的工作。

如果认真考虑换工作，在面试时不要怕问尖锐问题。如果招聘者无法应对直击要害的问题，这说明这家公司拥有何种企业文化？

人际方面的不适对我们的威胁远比我们以为的大。很多人觉得，在众人面前讲话简直比死还可怕。正确认识这种非理性的恐惧，能帮助你免受人际压力困扰，不必在不开心的状态下匆忙换工作。

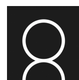
时间压力。在信息不充足的情况下匆忙换工作，必然不会是好的决定。在时间压力下，人们会犯一些典型错误。他们会关注薪水和职位名称等现成信息，而不去提出深层问题。他们会把眼光放在近期，却轻视或误判未来。还有很多人过于自我，只看到直接影响他们的事物，而看不到全局。

但工作变动总会伴随时间压力。我们采访的一位COO说，为缓解这方面的焦虑，他一直密切关注美国国内和海外的行业动态。他解释说，这是为了做职业选择时把握先机。但无论掌握多少信息，你都需要一些技巧来避免陷入陈腐的思维模式，并留意不过度关注最方便快捷、最明显的信息来源。

你可以在导师和同行的帮助下，列一个未知事项清单。还可以尝试反向思维，比如考虑一下，如果新工作的薪水和现在一样，你是否还会跳槽。再推测一下现在的公司和潜在雇主未来3年的发展轨迹，并设想最乐观和最悲观的局面。在每种情况下，明智的决策分别是什么？

如果你确实选错了工作怎么办？我们采访的高管观点很一致：及时止损，继续前行。但也不能再换另一个糟糕的工作。我们建议你全面理性地思考工作变动。无论处在哪一阶段，一旦发现某个行动明显有问题，你就应该果断另作他想。

或许，规避职业发展错误的最好办法，就是建立正确的自我认知。这是个很宽泛的概念，不仅包括了解你职业上的优势和劣势，也包括认清容易导致你犯错误的性格特点。你应当思考怎样纠正犯错误的倾向，也要了解他人如何看待你、何时应咨询可信任的导师或其他专业人士、怎样的工作能够满足你，以及如何建立健康的工作生活平衡。


鲍里斯·格罗伊斯伯格是哈佛商学院副教授，著有《追逐明星》（Chasing Stars，普林斯顿大学出版社，2010年）。罗宾·亚伯拉罕是哈佛商学院助理研究员。

增刊：跳槽，不是换份工作那么简单

除了选择年底跳槽，你还有4个更好的升值方式

蒋荟蓉 | 译

公司组织的运营越发精益，组织架构越来越扁平，你的职场晋升脚步可能会提早停滞。原因何在？简单地说就是没有晋升空间了。不管是供职于企业、非营利组织还是政府机构，事实都如此。

倘若你的事业正方兴未艾却遭遇平台期，你该如何应对？首先要做一番盘点：周边同事是否让你受益良多？工作内容是否依然让你干劲十足？如果答案是否定的，那或许是时候走人了；但如果答案是肯定的，一定要考虑如何在平台期获得成长。

平台期至少有四种经过验证的成长途径，这些方法都需要你扪心自问：什么能让你干劲十足，以及什么会削弱你的动力。

1.横向调动

在组织内横向调动，可以成为一个绝好的职业机遇，让你发展新的技能、新的关系，并接触不同的产品或服务。你可以从这几个方面探索新的内部机会：通过与另一部门或单位的领导者会面获取信息；承担涉及其他业务单元的跨部门任务；主动从业务部门调到跨业务单元的职能部门，如财务、人事或运营。

卡夫等大型企业认为轮岗是全能领导者成长的必修课，并且主动邀请有潜力的业务主管承担职能部门的工作，反之亦然。举个例子，珍妮是某专业服务公司的高管，她的职位从跟客户打交道的合伙人转为首席运营官，她可以利用自己之前带给客户的分析工具以及变革管理的洞见，在公司管理层为组织做贡献。在此过程中，她的财务、人力资源、

公司治理和IT方面的管理能力都得到了锻炼。而且没有外部客户事务填满她的日程表，她的日常时间安排也变得更为灵活。

2.重塑职业角色

另一种在平台期成长的方法是重塑自己当前的角色。这需要你清点一下自己更喜欢做什么、不喜欢做什么，然后开始行动。在与团队成员协作时，你可以修改各人责任范围，为其他人创造发挥才能的机会，并变更自己的职责，为自己留出接受新挑战的空间。寻找这种新挑战的好地方，一个是你的上级主管（他负责的事情里面有没有你感兴趣的、可以帮他一把的？），一个是员工及客户调查（有没有什么需求是组织没能满足、而你有相关技能可以回应的？）。

举例来说，某消费品公司的客户战略专家桑德拉30出头就当上了副总，根据公司文化，她明白自己下次升职要等一阵子了。但她知道自己仍想继续留在公司，于是她在部门间服务交付中寻找空缺——从供应链直到电子商务，然后自愿协助同事填补这些管理真空。之后几年里，桑德拉在副总职位上扩展了自身的活动，对公司的了解得以加深，并获得了新的技能、关系和创新方面的经验。

3.扩大影响力

主动指导他人，建立内部社群，或是主动代表本组织与外部接触，这些举动可以扩大你的影响力，不必改变职位便能向新的领域发展。

举个例子，玛利亚是一家关注青年发展的非营利组织里的项目经理。除非常务董事升职，否则她在组织内难有晋升空间。于是，她开始与本市关注外来青年教育、培训和就业的其他组织开展外部合作，发展自己的人脉，对自己的项目进行革新。她在组织外的影响力得以拓展，在组织内获得了声望。等到要任命新的常务董事时，因为外部人脉广泛，玛利亚成为了呼声最高的内部候选人，并最终得到了这个职位。

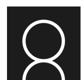
4.修炼技能

在平台期建立声望、创造机会的另一种方法是提升自己的技能。你可以在工作内寻找导师或主动参与特殊项目，也可以在业余参加正式的领导力培训。

举例来说，一家公立医院的医疗服务主管罗伯特主动领导医院一个紧急照护组的业务改进项目，结果病患护理水平得以提高、开具账单更及时，于是院方出资送他前往顶级商学院修读管理教育课程。这份学历最终让他在医院获得了管理拥有近300名医护人员、年预算3.8亿美元的大规模服务业务的机会。

21世纪的管理者大半会在职业生涯中发现自己进入了这样的平台期。面对跳槽的诱惑，不妨多考虑一下，也许留在原地继续发展才是为下一次职业飞跃蓄力的最佳方法。

本文有删节，原文参见《哈佛商业评论》中文版2015年9月《无法晋升，如何获得职业发展？》。



乔丹·斯塔克是NextStep Partners公司高管教练。凯蒂·史密斯·米尔维是The Bridgespan Group集团合伙人。

不喜欢现在的工作？不辞职就能改变它！

译者 | 万艳 邓小莉 编辑 | 徐明

有时候，你知道现在的工作并不适合你，也许你选错了行业，也许你不喜欢工作本身，也许你感觉周围的同事不值得信赖，也许你的上司并不称职。这时，大多数人会告诉你，你该找一个更适合的工作，但这真正做起来并没那么容易，因为以下种种原因，你不可能离职：经济环境恶劣、家庭负担、你所在工作领域内机会有限。那么，当你真面临这样一份不合适的工作时，该怎么办呢？

专家意见

根据密歇根大学罗斯商学院管理和组织专业教授格兰恩·斯伯莱茨(gretchen m.spreitzer)的分析，当我们在工作中缺乏价值或目标，从工作中获得的学习机会很少，或者忙碌工作一天下来感到身心交瘁时，我们就会对工作相当不满。

无论因为什么工作不开心，都不必做出继续忍受工作或辞职这种非此即彼的选择。实际上，即使你能找到了另一份工作，这时候按兵不动或许才是最好的选择。艾美．瑞斯尼斯基(Amy Wrzesniewski).是耶鲁大学管理学院机构行为副教授，曾与人合著《我爱故我工作》（Turn the job You Have into the job You Want）一书，她说：“找工作、换工作是件大事，无论对于我们的职业动力还是收入都耗费巨大。”幸好，工作上改变的余地其实比我们想像的要大得多。在艾美看来，事实上，很多人没有认识到的是，工作中通常有让人周旋和改变的空间。以下方法可以让你最大程度地利用不完美的工作环境。

审视自我

沃顿商学院管理专业教授西格尔·巴萨德（Sigal Barsade）说，通常，我们是否满意自己的工作，这其实跟我们自己的情绪有很大关系。有些人天生就比较悲观，而有些人却总是看到生活中积极的一面。在宣布目前的工作不适合自己之前，先审视一下我们自己，问自己：我是那种容易不满意的人吗？这种做法或许也不能让我们更喜欢自己的工作，但是它可以让我们在换新工作之前，再斟酌一番。

找到工作价值

斯伯莱茨的研究显示，从工作中找到更大价值能够大幅度提升一个人的工作满意度，巴萨德也认同这一点，并建议职场人士通过不同的视角来关注自己的工作责任。例如，如果你的职位涉及到一些卑微的工作任务，那就记住，这些任务只是帮助你实现长远目标的垫脚石，你不会永远做这些的。或者，如果所处工作领域（如护理或社会福利工作）让你情绪紧张，那么，要提醒自己，尽管整天又忙又累，你却在帮助他人。这份工作也有助于你与同事保持联系，设法找到让自己表达同情和感激之情的机会，多花些时间与你喜欢的同事呆在一起。巴萨德表示："在工作场合，更为强烈的情感联系有助于员工养成积极的心态和社会效应。"

改变工作内容

即使没法调整视角，你也能够改变自己的工作职责。你不必非要更换工作部门，或设法升职，斯伯莱茨和瑞斯尼斯基建议说，你可以通过雕琢工作练习(job—crafting exercise)来重新规划自己的工作，进而使工作更好地契合自己的工作动机、能力和热情。在瑞斯尼斯基看来，在如何规划工作这件事上，有些人会采取激进的行为，而另一些人只做些小改变。例如，如果你最喜欢的工作是跟客户打交道，但是对文案工作却感到头疼不已，你可以设法把和客户打交道的工作安排在早上，如此一来，你就能精力充沛地在一天余下的时间里做文案工作。或者，你可以

在快下班的时段安排与客户会谈，以此作为对自己一天繁忙工作的奖励。

更换同事

如果是因为同事而不喜欢这份工作，你也能做些改变。瑞斯尼斯基说，她也见过有人通过成功更换了同事而提升工作满意度的人。要注意加强能够给你带来活力的合作关系，而不要轻易断送它，找到能给你的工作带来帮助的人。例如，医院勤杂工人的职责是清理病房，他们依赖于中央系统指派任务，告诉他们病房何时需要打扫，什么清理工具可以使用。但中央系统并不总是能够及时更新信息，这意味着工人们无法随心所想，做好自己的工作；而当他们与病房值班人员建立起良好关系时，他们会获得更多正确信息，这样，他们的清洁工作也会更有效率。当然，如果与上司或者同事之间的关系相当不好，你也许就不能继续与他们共事了。毕竟，“雕琢工作并不能完全改变工作环境，它本身也不是一个解决办法。”瑞斯尼斯基说到。

停止抱怨

如果觉得工作不满意，很可能你会向别人倾诉，但这种行为并不可取。“对别人抱怨自己工作通常会带来麻烦，因为你从来不知道别人会在公司里怎么转述你的抱怨之辞。”瑞斯尼斯基说。此外，你还可能会让其他人也感觉不好。如果你对工作不满意，最好关注于你能够改变的东西，而不是抱怨你不能改变的东西。

保持选择的开放性

对工作环境的改进可能会让事情有所改善，但同时你还应该对其他的选择保持开放心态。“你可以改进工作，但同时也应该积极寻找新机会。”斯伯莱茨说。确保你的简历（如：个人自我介绍）处于随时更新状态，而且你还要经常与同行业人士交流。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：跳槽，不是换份工作那么简单

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨
Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editors
李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
撰稿 Writer
齐菁 Qi Jing
编译 Articles Editor
蒋荟蓉 Jiang Huirong

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting
驻上海高级编辑 Senior Editor (Shanghai)
王晓红 Wendy Wang
驻伦敦高级编辑 Senior Editor (London)
牛文静 Niu Wenjing
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran
人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing
总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Managers
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

跳槽，不是换份工作那么简单（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00016158-20180927
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn